МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

Економічний факультет

Кафедра бізнесу та управління персоналом

ЕКОНОМІКО-УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Виконала:
студентка 4 курсу, 476-2 групи,
спеціальності 076 Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність
(ОП Економіка та організація бізнесу)
Николайчук Альона Степанівна
Керівник:
к.е.н., доцент **Підгірна В.Н. _____**

До захисту допущено
на засіданні кафедри бізнесу та управління персоналом
протокол № 13 від 3 червня 2025 р.
Зав. кафедрою _____ доцент Водянка Л.Д.

Чернівці – 2025

АНОТАЦІЯ

Николайчук Альона. Економіко-управлінські підходи до

забезпечення стійкого розвитку туристичних підприємств. Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр зі спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича. Чернівці, 2025 У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади та практичні аспекти впровадження економіко-управлінських підходів до забезпечення стійкого розвитку туристичних підприємств. Поняття «стійкий розвиток» розкрито в контексті туристичної сфери, а також проаналізовано концептуальні моделі його реалізації.

На прикладі туристичної агенції «Море турів» оцінено економічні, соціальні та екологічні показники, розглянуто фінансову динаміку, управлінські рішення та адаптацію до зовнішніх викликів. Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування запропонованих управлінських підходів для оптимізації діяльності «Море турів» і формування стратегії стійкого розвитку для інших туристичних підприємств.

Ключові слова: стійкий розвиток, туристичне підприємство, економіко управлінські підходи, туристична агенція, стратегія.

Abstract

Nykolaichuk Alona. Economic and managerial approaches to ensuring sustainable development of tourism enterprises. Manuscript. Qualification work for obtaining the first (bachelor's) level of higher education in specialty 076 "Entrepreneurship, Trade and Stock Exchange Activities". Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2025.

The qualification paper explores the theoretical foundations and practical aspects of implementing economic and managerial approaches to ensure the sustainable development of tourism enterprises. The concept of "sustainable development" is revealed in the context of the tourism sector, and conceptual models for its implementation are analyzed.

Based on the case of the travel agency "More Tury," the paper evaluates economic, social, and environmental indicators, examines financial dynamics, management decisions, and adaptation to external challenges.

The practical significance of the research lies in the applicability of the proposed management approaches to optimize the activities of "More Tury" and to develop a sustainability strategy for other tourism enterprises.

Keywords: sustainable development, tourism enterprise, economic and managerial approaches, travel agency, strategy.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ **Альона НИКОЛАЙЧУК**

ЗМІСТ

ВСТУП……. 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ……... 7
1.1. Сутність та складові стійкого розвитку туристичних підприємств …….. ……... 7
1.2. Концептуальні підходи до формування та оцінки стійкого розвитку туристичних підприємств 13 1.3. Вплив глобальних та регіональних тенденцій на стійкий розвиток туристичних підприємств …… 19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ (НА МАТЕРІАЛАХ ТУРИСТИЧНОЇ АГЕНЦІЇ «МОРЕ ТУРІВ»)……. 27
2.1. Характеристика діяльності туристичної організації (на прикладі туристичної агенції «Море турів»…….. 27
2.2. Оцінка діяльності туристичної агенції «Море турів» відповідно до концептуальних підходів до стійкого розвитку 34 2.3. Застосування моделей стійкого розвитку в управлінні туристичною організацією (на прикладі ТА «Море турів») 40
РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКО-УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ…….. 45
3.1. Зарубіжний досвід реалізації концепції сталого розвитку в туристичній сфері в умовах європейської інтеграції……. 45
3.2. Розробка та впровадження управлінських підходів до забезпечення стійкого розвитку туристичного підприємства……. 48
3.3. Прогнозування перспектив сталого розвитку туристичних підприємств в умовах європейської інтеграції…… 53
ВИСНОВКИ…… 60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……... 62
ДОДАТКИ

ВСТУП

Сучасна туристична галузь України, попри свій потенціал, функціонує в умовах економічної нестабільності, воєнного стану та змін зовнішнього середовища. Це обумовлює потребу у впровадженні дієвих управлінських рішень, які дозволять адаптувати туристичні підприємства до нових реалій. Особливо актуальним це стає на тлі європейської інтеграції, що вимагає підвищення якості послуг, ефективного використання ресурсів та впровадження

сучасних підходів до управління.

У такому контексті набувають значущості економіко-управлінські підходи, що поєднують стратегічне планування, інновації та орієнтацію на сталий розвиток. Вони дозволяють туристичним підприємствам, зокрема агенції «Море турів», зберігати конкурентоспроможність, розвивати нові продукти та інтегруватися в європейський туристичний простір.

У вітчизняному науковому просторі проблема управління розвитком туристичної галузі в умовах європейського вектора розглядається з різних аналітичних позицій. Зокрема, Н.І. Горбаль і О.І. Когут [1] акцентують увагу на рекомендаціях щодо подолання глобальних викликів у сфері туризму, враховуючи європейський контекст. М.О. Балабаниць, Л.А. Горбашевська В.М. Кислова, Ф.Л. Мацука [2], автори аналізують туристичну галузь як перспективний елемент євроінтеграційних процесів, вказуючи на чинники, які гальмують її повноцінний розвиток. Гальцова О.Л., Юрченко Н.І [3]. розглядає вплив глобалізації та європейської інтеграції як каталізаторів змін у структурі туристичного ринку України.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю впровадження ефективних економіко-управлінських механізмів, які б сприяли стабільному розвитку туристичних підприємств, зокрема в умовах зростаючої конкуренції, нестабільного законодавчого поля та нових вимог міжнародного туристичного ринку. Водночас посилення попиту на якісні туристичні послуги, орієнтовані на європейський напрямок, вимагає не лише модернізації операційної діяльності, а й стратегічного переосмислення управлінських практик. Це обґрунтовує

потребу у ґрунтовному науковому дослідженні та апробації сучасних підходів до забезпечення стійкості туристичних підприємств на прикладі реального суб’єкта господарювання - туристичної агенції «Море турів».

Метою цієї кваліфікаційної роботи є дослідження економіко управлінських підходів до забезпечення стійкого розвитку туристичних підприємств у контексті європейської інтеграції, аналіз діяльності туристичної агенції «Море турів» як прикладу впровадження відповідних практик, а також

формулювання пропозицій щодо удосконалення управлінських процесів з метою підвищення конкурентоспроможності та стабільного функціонування підприємства.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань: – визначити зміст поняття «стійкий розвиток» та структуру його основних компонентів у сфері туризму;

– узагальнити концептуальні підходи до формування та оцінки стійкого розвитку туристичних підприємств;

– проаналізувати особливості управління та економічні показники діяльності ТА «Море турів»;

– розробити комплекс практичних рекомендацій з реалізації економіко-управлінської стратегії стійкого розвитку туристичної агенції «Море турів».

Об'єктом дослідження є туристичні підприємства України як учасники національного ринку туристичних послуг, що функціонують в умовах європейської інтеграції. Предметом дослідження є економіко-управлінські підходи до забезпечення стійкого розвитку туристичних підприємств, з акцентом на практичне впровадження таких підходів у діяльність туристичної агенції «Море турів».

Методологічну основу дослідження складають загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз і синтез, системний підхід, порівняльне узагальнення, PEST-аналіз, економіко-статистичні методи та методи прогнозування. Застосування цих інструментів дало змогу комплексно оцінити

як внутрішнє середовище підприємства, так і зовнішні фактори, що впливають на його розвиток.

Інформаційну основу роботи становлять наукові публікації вітчизняних та зарубіжних дослідників, аналітичні звіти міжнародних організацій (зокрема UNWTO), статистичні матеріали Державного агентства розвитку туризму України, звітна документація туристичної агенції «Море турів», а також чинне нормативно-правове забезпечення сфери туризму в Україні та країнах

Європейського Союзу.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків та списку використаних джерел. У ній послідовно розглянуто теоретичні аспекти, аналітичну оцінку практики управління на прикладі туристичної агенції «Море турів», а також запропоновано економіко управлінські рішення, орієнтовані на забезпечення стійкого розвитку в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та складові стійкого розвитку туристичних підприємств

У XXI столітті туристична сфера зазнає глибоких трансформацій, які охоплюють як її внутрішню організаційну структуру, так і зовнішнє середовище функціонування. Туризм уже не може розглядатися винятково крізь призму короткострокового прибутку чи популярності окремих дестинацій. Натомість він дедалі більше інтегрується у ширші соціально економічні та екологічні процеси, що відбуваються на глобальному рівні.

Поняття стійкого (сталого) розвитку було вперше ґрунтовно сформульоване у доповіді «Наше спільне майбутнє» (1987), підготовленій Всесвітньою комісією з питань довкілля і розвитку (Комісією Брундтланд) [4]. У цьому документі стійкий розвиток визначено як такий, що задовольняє потреби сучасного покоління без шкоди для можливостей майбутніх поколінь задовольняти власні потреби.

У сучасних умовах ця концепція переходить у практичну площину у вигляді стійкості бізнесу, що означає здатність підприємств не лише функціонувати в умовах нестабільності, а й адаптуватися до змін, швидко відновлюватися після криз і забезпечувати довгострокове зростання.

У такому контексті все більшої актуальності набуває проблема стійкого

розвитку туристичних підприємств, яка передбачає здатність організацій не лише ефективно функціонувати в стандартних умовах, а й гнучко реагувати на зовнішні виклики. Це потребує підтримання балансу між економічною доцільністю, соціальною відповідальністю та екологічною обережністю [5, с. 27].

Такий підхід вимагає системного бачення розвитку туризму як інструменту сталого зростання, що сприяє не лише отриманню прибутку, а й

соціально-економічному розвитку територій, збереженню культурної та природної спадщини, формуванню довіри до туристичного бізнесу як до відповідального суб'єкта господарювання.

Цілком очевидно, що стійкий розвиток стає не просто модним трендом, а вимогою часу. Туристичні підприємства, які зможуть побудувати свою діяльність на засадах стійкості, отримають конкурентні переваги, лояльність споживачів, доступ до міжнародних партнерств і довготривалу життєздатність.

Відтак, вивчення сутності поняття стійкого розвитку туристичних підприємств, аналіз його складових та практичних підходів до впровадження є необхідною передумовою для формування ефективної моделі управління туристичним бізнесом у XXI столітті [6, с.150; 7].

У контексті туристичної галузі концепція стійкого розвитку набула особливої актуальності через її високу залежність від зовнішніх факторів - економічних, соціокультурних, екологічних і політичних. Туристичні підприємства функціонують у складному середовищі, яке постійно змінюється, що вимагає від них гнучкості, здатності до адаптації та стратегічного передбачення. У зв'язку з цим стійкий розвиток у сфері туризму розглядається як здатність суб'єктів туристичної діяльності забезпечувати економічну результативність, зберігаючи при цьому соціальну орієнтацію та екологічну відповідальність.

Складовими стійкого розвитку туристичних підприємств є три основні блоки: економічна життєздатність, соціальна відповідальність і екологічна стійкість. Економічний аспект охоплює прибутковість, інвестиційну

привабливість і фінансову стабільність підприємства [4]. Соціальний компонент відображає рівень задоволення потреб клієнтів, розвиток персоналу, дотримання прав працівників і внесок у добробут громади. Екологічна складова полягає у мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище, збереженні ресурсів, впровадженні «зелених» технологій та підтримці природного балансу на туристичних територіях [8, с. 126].

Управління цими складовими потребує системного підходу до стратегічного планування та оцінювання ризиків, що можуть вплинути на

діяльність підприємства в коротко- і довгостроковій перспективі [9, с.157]. Стійкий розвиток передбачає не лише оперативне реагування на виклики, але й формування внутрішньої культури відповідальності та сталого мислення серед керівників і працівників туристичних підприємств. Науковці інтерпретують стійкий розвиток по-різному, залежно від дослідницького фокусу: економічного, соціального, екологічного чи управлінського, табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика підходів до визначення стійкого розвитку підприємства

№ п/п	Дослідники	Основна ідея	Особливості трактування
1.	Григорчук Д. В. [10, с.39]	Розвиток порушує стабільність підприємства через стрибкоподібні зміни	Наголошує на здатності підприємства до гомеостазу; переважає динамічна, а не статична рівновага
2.	Brockova K., Rossokha V. [11, с. 130]	У короткостроковій перспективі розвиток і потенціал суперечать один одному, а в довгостроковій - взаємно підсилюються	Розвиток використовує ресурси, потенціал - їх накопичує, але згодом один підтримує інший
3.	Овецька О.В., Кукудяк Н.В. [12, с. 140]	Стійкий розвиток - це процес переходу підприємства між стабільними станами	Зміни охоплюють економічні, соціальні, екологічні компоненти під впливом багатьох чинників
4.	Гальцова О. Л., Юрченко Н. І. [3, с.310]	Зміни мають сприяти переходу до вищого якісного рівня	Тлумачать розвиток як прогресивний процес, викликаний внутрішніми та зовнішніми впливами

5.	Гурська І. С., Федуняк І. О. [14, с. 65]	Розвиток трактується як економічне зростання	Не розділяють поняття «стійкість» і «розвиток», використовуючи їх у загальному контексті зростання
6.	Світлична В. Ю. [15, с. 120]	Стійкий розвиток проявляється у зростанні потенціалу, розширенні діяльності та стабільності	Наголос на характеристиках результатів, але без чіткого визначення суті самого поняття
7.	Миронов Ю. Б. [16, с.120]	Збалансовані кількісні, структурні та якісні зміни, що відповідають цілям підприємства	Увага до гармонійності змін, але бракує акценту на окремій категорії «стійкість»
8.	Якименко Терещенко Н. В [17, с. 158]	Стійкий розвиток - це цілісна система управління для довготривалого й стабільного функціонування	Фокус на збереженні рівноваги навіть у мінливих зовнішніх умовах

Аналізуючи сучасні підходи до поняття стійкого розвитку підприємства, варто звернути увагу на низку наукових позицій. Григорчук Д. В. вважає, що між розвитком і стійкістю існує суперечність, адже розвиток зазвичай супроводжується порушенням стабільності [10]. Водночас він підкреслює здатність підприємства до гомеостазу через динамічну рівновагу. У співавторстві з Brockova K**,** дослідник зазначає: у короткостроковій перспективі розвиток і потенціал можуть суперечити один одному, але в довгостроковій - потенціал забезпечує розвиток, а розвиток стимулює зростання потенціалу [2].

Інші автори розглядають стійкий розвиток як поєднання внутрішніх і зовнішніх змін**,** що ведуть до якісного оновлення підприємства. Зокрема, Горбаль Н.І. [1, с. 140], Гальцова О. Л. з Юрченко Н. І. трактують його як перехід до вищого рівня функціонування під впливом системних чинників [3, с. 311]. Гурська І. С. та Федуняк І. О. фокусуються переважно на економічному зростанні, не розділяючи чітко поняття "стійкість" [14, с. 65]. Світлична В. Ю. акцентує увагу на проявах стійкого розвитку (фінансова стабільність, безперервність діяльності), але не розкриває його глибинної сутності [15, с.

121]. Миронов Ю. Б. [15, с. 121] визначає цей розвиток як збалансований процес змін, що відповідає стратегічним цілям, а Якименко-Терещенко Н. В. - як інтегровану управлінську систему, орієнтовану на довготривале функціонування і адаптацію до зовнішніх змін [17].

Проте в запропонованому підході розвиток невиправдано ототожнюється лише з управлінською системою, що не є повністю коректним. До того ж термін «стійкі результати» потребує уточнення, оскільки не розкриває механізмів досягнення довготривалої ефективності [19].

У сфері туризму стійкий розвиток - це не просто теоретична концепція, а стратегічний орієнтир, який визначає конкурентоспроможність підприємства та його спроможність функціонувати в довгостроковій перспективі відповідно до принципів соціальної справедливості, економічної ефективності та екологічної збалансованості.

Подальше дослідження цієї категорії дозволяє глибше осмислити механізми забезпечення стійкості та розробити дієві інструменти її реалізації в умовах сучасних трансформацій і невизначеності.

З огляду на викладене, варто запропонувати авторське визначення: стійкий економічний розвиток підприємства слід трактувати як підтримання позитивної динаміки ключових економічних показників протягом визначених часових проміжків, що сприяє зміцненню економічної безпеки, покращенню фінансового й інформаційного забезпечення та підвищенню ефективності інвестиційної діяльності.

Туристичні підприємства мають особливе положення, оскільки виступають не лише ринковими суб’єктами, а й активними учасниками культурного, соціального й природного середовища. Туризм тісно пов’язаний із такими чинниками, як [10, с. 45]:

- якість довкілля;
- доступність природних, людських і інформаційних ресурсів;
- стан інфраструктури;
- політична й економічна стабільність.

У цьому контексті стійкий розвиток туристичних підприємств означає їхню здатність довготривало функціонувати, адаптуватися до змін, задовольняти потреби клієнтів, не завдаючи шкоди культурному, соціальному та природному середовищу території.

Основні принципи, що лежать в основі стійкого розвитку суб'єкта господарювання, можна узагальнити в таких положеннях [2; 16]: спрямованість на мету; системність; змінність і взаємозв'язок; адаптивність. Крім зазначених, важливим є також принцип екологічної відповідальності, який зобов'язує підприємство мінімізувати негативні наслідки своєї діяльності для довкілля.

Вцілому, дотримання наведених принципів є основою для формування ефективної стратегії стійкого розвитку підприємства, що дає змогу зберігати конкурентні переваги та забезпечувати стабільну присутність на ринку в умовах постійних змін. Стійкий розвиток туристичного підприємства базується

на збалансованій інтеграції трьох ключових підсистем - економічної, екологічної та соціальної, рис. 1.1.

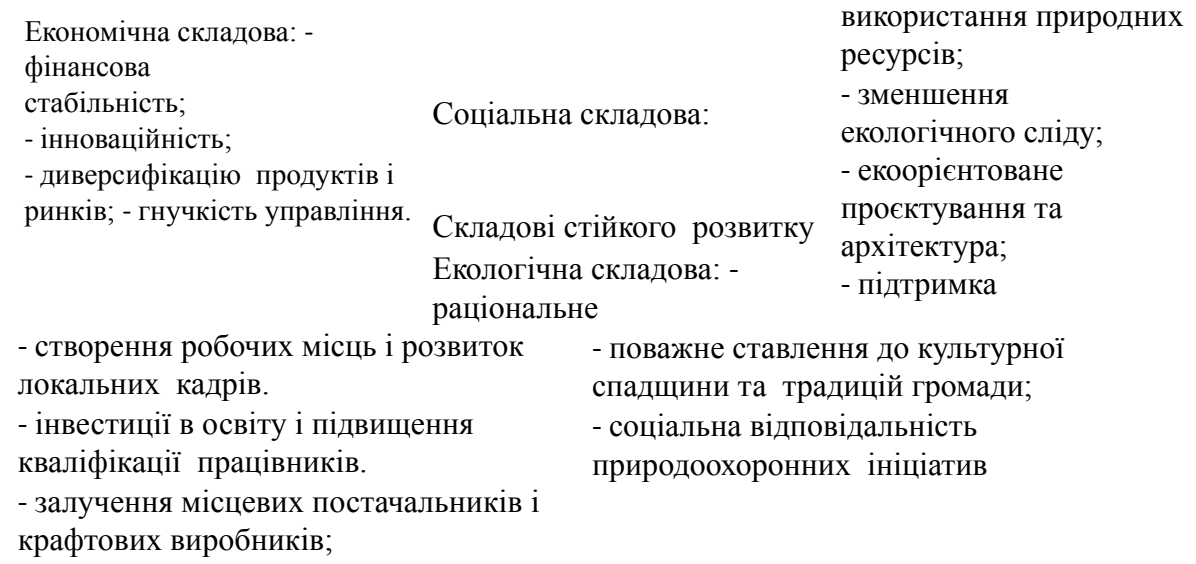


Рис.1.1. Складові стійкого розвитку туристичних підприємств

Джерело: побудовано за даними [19;20]

Кожна зі складових стійкого розвитку відіграє важливу роль у формуванні здатності підприємства ефективно діяти в довгостроковій перспективі, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зберігати баланс із суспільством і природою.

Розглянемо детальніше ключові елементи цієї моделі. Економічна складова є основою функціонування туристичного підприємства. Вона охоплює забезпечення фінансової стабільності за рахунок прибутковості, ефективного управління витратами, ліквідності та доступу до джерел фінансування. Важливою є також орієнтація на інновації - запровадження новітніх технологій, сервісів і бізнес-моделей. Додаткову стійкість забезпечують диверсифікація туристичних продуктів і вихід на нові ринки.

Гнучкість в управлінні дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринку й законодавства.

Екологічна складова відображає відповідальне ставлення підприємства до навколишнього середовища. До її основних напрямів належить раціональне використання природних ресурсів - таких як вода, енергія та земельні площі. Суттєвою є мінімізація екологічного впливу через скорочення відходів, викидів, а також шумового й світлового забруднення. Стійкий розвиток передбачає також впровадження екологічно орієнтованих архітектурних і проєктних рішень та участь у природоохоронних ініціативах [22, с. 151].

Соціальна складова зосереджена на взаємодії з місцевими громадами та підтримці соціальної стабільності. Туристичне підприємство має сприяти створенню нових робочих місць і розвитку місцевих фахівців, інвестувати в навчання та професійне зростання персоналу. Важливим є використання продукції місцевих виробників, підтримка крафтового виробництва та збереження культурної спадщини регіону. Соціальна відповідальність проявляється також у підтримці місцевих ініціатив, участі в благодійних проєктах та волонтерській діяльності.

Таким чином, основою стійкого функціонування туристичних підприємств є збалансоване поєднання економічної результативності, екологічної відповідальності та орієнтації на потреби місцевого населення. До ключових елементів такого підходу належать фінансова надійність, раціональне використання природних ресурсів, впровадження інновацій та здатність адаптуватися до ринкових змін. Завдяки цьому комплексному баченню підприємства туристичної сфери можуть залишатися конкурентоспроможними, зменшувати свій екологічний вплив та робити внесок у соціальний розвиток регіонів у довготривалій перспективі.

1.2. Концептуальні підходи до формування та оцінки стійкого розвитку туристичних підприємств

У сучасних умовах динамічного розвитку туристичного ринку, зростання конкуренції, екологічних та соціальних викликів стратегічне управління туристичними підприємствами має ґрунтуватися на концепції сталого розвитку.

Сталий розвиток перестає бути тимчасовою ініціативою й трансформується у стратегічну основу, що поєднує економічну стабільність, екологічну відповідальність та соціальну орієнтацію [8, с. 139].

Стійкий розвиток туристичного підприємства розглядається як практичне втілення ідей сталого розвитку, що проявляється у здатності підприємства адаптуватися до змін, зберігати рівновагу між прибутковістю, впливом на довкілля та відповідальністю перед суспільством. Ефективне управління стійким розвитком передбачає гармонізацію трьох ключових складових - економічної, соціальної та екологічної - з урахуванням інновацій, гнучкості та участі стейкхолдерів у формуванні довготривалої конкурентоспроможності [5, с. 89].

Управління всіма зазначеними аспектами стійкого розвитку потребує системного мислення, стратегічного планування, ефективної комунікації зі стейкхолдерами, а також гнучкості в прийнятті управлінських рішень.

Необхідно формувати корпоративну культуру, що сприяє інтеграції принципів сталого розвитку у всі рівні управлінської діяльності – від тактичного до стратегічного [22, с. 151].

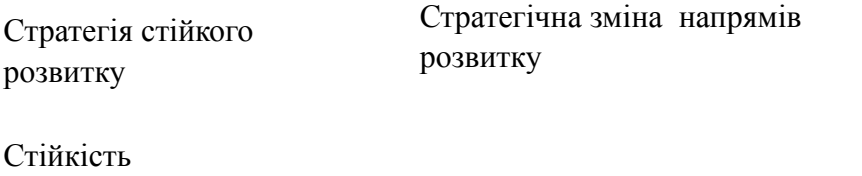
Таким чином, реалізація цілісного підходу до сталого розвитку дозволяє підприємствам не лише підвищити власну ефективність, а й формувати позитивний соціальний та екологічний імідж, забезпечуючи довготривалу життєздатність у сучасному конкурентному середовищі.

Серед головних завдань підприємств у контексті довгострокової стратегії стійкого розвитку варто виокремити такі напрями: консолідація зусиль усіх зацікавлених сторін задля удосконалення інформаційної політики в сфері сталого розвитку та підвищення рівня їхньої обізнаності; розширення обсягів аналітичної інформації та підготовка достовірної й прозорої звітності у сфері стійкості; передача технологічного досвіду і знань; підвищення результативності природоохоронної діяльності підприємств [23].

У межах власного підходу пропонується виокремити додаткову компоненту - структурну складову сталого розвитку, що охоплює забезпечення належного балансу між наявними ресурсами, станом матеріально-технічної

бази та фінансових активів, а також враховує складнощі впровадження систем управління стійкістю в аспектах інтеграції економічних, соціальних та екологічних цілей, рівня інноваційності підприємства тощо.

Комплексне, а не фрагментарне розв'язання завдань у сфері сталого розвитку слугує основою для досягнення стабільного та ефективного зростання. Проте для реалізації цього підходу необхідним є створення цілісної та логічно структурованої системи управління стійким розвитком, яка спирається на міцне науково-методичне підґрунтя. У цьому контексті запропонована концептуальна модель забезпечення сталого розвитку підприємства передбачає низку ключових елементів, рис. 1.2.



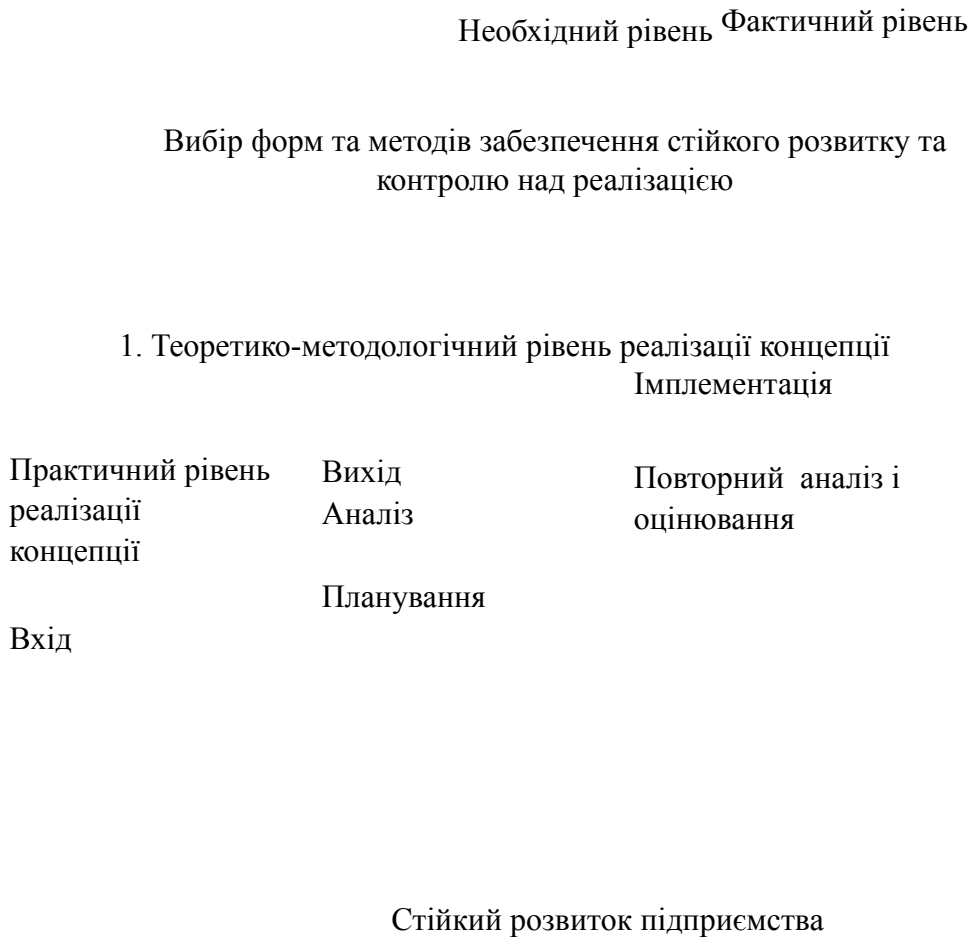


Рис. 1.2. Складові концепції управління стійким розвитком підприємства

Джерело: побудовано за даними [19;20]

Концептуальні засади включають такі основні компоненти: фундаментальні ідеї концепції; підходи до методологічної оцінки рівня

сталості; ключові принципи реалізації; а також систему практичних дій для запровадження концепції стійкого розвитку в діяльність підприємства. У контексті соціально та екологічно відповідального бізнесу така концепція може бути розглянута як варіант економічної моделі, особливо актуальної для підприємств, що ведуть діяльність у сфері природокористування [24, с. 40].

На прикладному (проєктному) рівні, тобто під час впровадження концепції у практику, доцільно виокремити кілька ключових етапів реалізації: • стратегічне планування та розробка бізнес-моделі, коли цілі сталого розвитку інтегруються в систему корпоративних пріоритетів (етапи «Аналіз» і

«Планування»);

• контроль за дотриманням принципів сталості та гармонійного розвитку підприємства (етап «Імплементація»);

• аналіз досягнутих результатів і внесення коригувань (етап «Повторне оцінювання»).

Перші два етапи – «Аналіз» і «Планування» – базуються на проблемно орієнтованому підході, що дозволяє вибудувати логічну послідовність: від оцінювання ситуації до постановки цілей і прийняття рішень. Програмно цільовий підхід передбачає таку послідовність дій: ідентифікація проблеми (наприклад, відсутність чіткої стратегії сталого розвитку), визначення цілей (виокремлення ключових напрямів), розрахунок і розподіл необхідних ресурсів (фінансових, часових, кадрових тощо) [10, с. 45]:

Оскільки на цьому етапі можливе варіативне планування подальших дій, а сама програма розвитку повинна включати взаємопов’язані заходи, етап «Імплементація» передбачає впровадження системи ключових показників та індикаторів, що характеризують рівень стійкості підприємства. Ці індикатори забезпечують цілісну картину економічного становища підприємства, ефективності його внутрішньої структури, соціального впливу та екологічної відповідальності.

Забезпечення стійкого розвитку означає не лише досягнення балансу між його економічними, соціальними та екологічними складовими, а й підтримку кожного з цих напрямів у межах прийнятних показників, що свідчить про

стабільну та відповідальну діяльність підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

З огляду на складність і багатовимірність забезпечення сталого розвитку підприємства, на завершальному етапі – повторного аналізу та оцінювання – доцільно враховувати, що не всі чинники стійкості піддаються точному кількісному виміру. Проте обов’язковим залишається вивчення наявних причинно-наслідкових взаємозв’язків між ключовими елементами системи. Це необхідно для подальшого створення цілісної багаторівневої методики

оцінювання та аналізу ефективності сталого розвитку [25, с.40].

Управління стійким розвитком підприємства потребує чітко структурованого підходу до формування довгострокової стратегії, що дозволяє враховувати економічні, соціальні та екологічні чинники. Стратегічне планування в умовах динамічного зовнішнього середовища має спиратися на систему послідовних етапів, кожен з яких забезпечує логічну побудову, реалізацію та коригування обраного курсу.

Оцінка стійкого розвитку туристичних підприємств є важливою складовою стратегічного управління, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності, забезпечити баланс між економічною доцільністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. Для цього формується система показників, яка охоплює три ключові напрями: економічну, екологічну та соціальну складові. Застосування як кількісних, так і якісних індикаторів дає змогу отримати цілісну картину функціонування підприємства та ефективно приймати управлінські рішення. Представлена нижче таблиця систематизує основні показники, які доцільно використовувати для оцінювання стійкості туристичних підприємств у сучасних умовах. Охарактеризуємо дані показники, табл. 1.2.

Загалом, запропонована система показників забезпечує всебічний аналіз стійкого розвитку туристичного підприємства, інтегруючи фінансову, ресурсну, операційну та соціальну ефективність в єдину модель стратегічного управління. Такий підхід формує надійну основу для прийняття обґрунтованих

управлінських рішень та реалізації довгострокових цілей у динамічному ринковому середовищі з урахуванням принципів сталого туризму. Таблиця 1.2

Система показників для оцінки стійкого розвитку туристичних підприємств

№ п/п	Категорія показника	Назва показника	Призначення
1.	Економічна (фінансова)	Рентабельність	Оцінка прибутковості діяльності підприємства
		Рівень доходів	Визначення фінансового обсягу надходжень

		Коефіцієнт ліквідності	Оцінка платоспроможності
2.	Операційна	Середній чек	Середній обсяг витрат туриста під час подорожі
		Тривалість туру	Середня тривалість туристичної подорожі
3.	Екологічна	Споживання води на туриста	Обсяг води спожитої на туриста
		Споживання електроенергії на туриста	Обсяг електроенергії спожитої на одного туриста
		Рівень утилізації відходів	Частка відходів, що утилізуються екологічно
4.	Соціальна	Частка місцевих працівників	Питома вага місцевих працівників
		Індекс задоволеності персоналу	Рівень задоволеності працівників умовами праці
		Рівень участі громади	Активність взаємодії з місцевою спільнотою

Джерело: побудовано за даними [8;15]

Окрім внутрішніх показників, у практиці управління активно застосовуються міжнародні стандарти та системи сертифікації, зокрема [19;20]:

− Global Sustainable Tourism Council (GSTC) - система критеріїв сталого туризму,

− ISO 14001, EMAS, Green Key - екологічні сертифікати,

− ESG-звітність - показники екологічної, соціальної та управлінської відповідальності.

Ці інструменти дозволяють туристичним підприємствам не лише вимірювати рівень своєї стійкості, а й орієнтуватися на глобальні практики

сталого розвитку, підвищуючи репутацію, інвестиційну привабливість і лояльність клієнтів.

Для досягнення цілей стійкого розвитку підприємства використовують

комплекс управлінських інструментів, серед яких ключовими є [4; 8]: – забезпечення економічної стабільності та фінансової безпеки; – розбудова ефективної системи інформаційного забезпечення; – залучення необхідних фінансових ресурсів для підтримки та масштабування діяльності;

– впровадження інновацій у стратегічне управління;

– формування дієвої політики інвестування;

– реалізація ефективної маркетингової стратегії відповідно до вимог сталого ринку.

Оцінювання стратегії розвитку спрямоване на отримання об'єктивної та достовірної інформації щодо динаміки функціонування підприємства. Ця інформація повинна відповідати встановленим критеріям ефективності та слугувати підґрунтям для обґрунтованого вибору управлінського курсу - зокрема, його збереження чи коригування.

Отже, у сучасній ринковій системі здатність підприємства не лише зберігати стабільність, а й адаптуватися до викликів, істотно залежить від рівня економічної безпеки. Її надійність забезпечує можливість оперативно реагувати на ризики, зберігаючи довгострокову конкурентоспроможність та інтегруючи принципи сталого розвитку в загальну модель управління.

1.3. Вплив глобальних та регіональних тенденцій на стійкий розвиток туристичних підприємств

Стійкий розвиток туристичних підприємств у сучасних умовах не може розглядатися поза контекстом глобальних і регіональних процесів, що впливають на всі аспекти туристичної діяльності: від формування попиту до моделі управління ресурсами. У XXI столітті туристична індустрія стикається із численними викликами, серед яких провідну роль відіграють глобалізація,

цифровізація, екологічна нестабільність, соціальна трансформація, регіональні конфлікти, демографічні зрушення та пандемії.

Кожен із цих чинників прямо або опосередковано впливає на здатність

підприємств галузі впроваджувати принципи сталого розвитку: економічну ефективність, екологічну відповідальність і соціальну справедливість. Усе це свідчить про те, що глобальні та регіональні тенденції не лише створюють нові умови функціонування туристичних підприємств, але й змінюють підходи до досягнення стійкості в їх розвитку. Для глибшого розуміння цих процесів доцільно проаналізувати ключові глобальні чинники, які формують сучасне середовище сталого туризму, зокрема глобалізацію, цифровізацію, екологічні виклики та поширення міжнародних стандартів у сфері сталого розвитку [19;20]:

1. Глобальні тенденції, що формують середовище для стійкого туризму. У добу глобалізації туристичні підприємства отримали доступ до нових ринків, розширили географію своєї діяльності та підвищили рівень взаємодії з міжнародними партнерами. Завдяки зростанню міжнародної мобільності населення, лібералізації торгівлі послугами та відкриттю фінансових ринків, туристична індустрія почала активніше інтегруватися у світовий економічний простір. Розвиток систем міжнародної стандартизації, спрощення візових режимів і зростання інфраструктурної взаємопов’язаності між країнами дали змогу туроператорам та турагентствам будувати більш гнучкі, масштабовані бізнес-моделі.

Однак разом із можливостями глобалізація принесла і низку викликів. Зросла конкуренція між туристичними компаніями, включно з транснаціональними корпораціями, які мають доступ до потужних ресурсів і високих технологій. У таких умовах туристичні підприємства змушені демонструвати високий рівень адаптивності, впроваджувати інноваційні рішення, оптимізувати управлінські процеси та стратегічно орієнтуватися на довгостроковий сталий розвиток.

2. Цифрова трансформація. Цифровізація туризму стала одним із найбільш динамічних напрямів змін у глобальній туристичній сфері.

Туристичні підприємства активно впроваджують сучасні цифрові технології, які кардинально змінюють структуру та механізми ведення бізнесу. Онлайн

платформи, системи бронювання в режимі реального часу, мобільні додатки, технології великих даних (big data), штучний інтелект і віртуальна реальність відкривають нові горизонти для підвищення ефективності, автоматизації процесів, персоналізації послуг та розширення каналів комунікації з клієнтами. Окрім зростання зручності для споживача, цифрова трансформація дозволяє скорочувати витрати підприємств і водночас знижувати навантаження на довкілля. Наприклад, перехід на електронний документообіг, оптимізація логістичних маршрутів, автоматичне управління енергоспоживанням у готелях сприяють не лише підвищенню операційної ефективності, а й екологічній відповідальності підприємства. Таким чином, цифрові технології виступають потужним рушієм сталого розвитку туристичної індустрії.

3. Кліматичні зміни та екологічна криза. Кліматичні зміни вже сьогодні справляють безпосередній вплив на функціонування туристичних підприємств. Підвищення середньорічних температур, зменшення снігового покриву, посухи, повені, шторми та інші прояви глобального потепління змінюють сезонність, географію попиту та привабливість туристичних дестинацій. Гірськолижні курорти страждають від нестачі снігу, морські регіони – від підвищення рівня води та ерозії берегів. Усе це призводить до скорочення прибутків, необхідності переорієнтації діяльності або навіть закриття окремих туристичних об’єктів.

Для того щоб залишатися конкурентоспроможними, туристичні підприємства повинні інтегрувати екологічні аспекти в стратегії управління. Це включає впровадження енергоефективних технологій, систем повторного використання води, зниження вуглецевого сліду, екологічну сертифікацію послуг та інформування туристів про важливість відповідального споживання. Екологічна стійкість уже не є лише моральним обов’язком – вона стає умовою виживання бізнесу в умовах кліматичної нестабільності.

4. Глобальні стандарти сталості. У відповідь на екологічні та соціальні виклики міжнародна спільнота розробила низку стандартів, які

орієнтують підприємства на досягнення цілей сталого розвитку. Серед найвідоміших ініціатив – Програма сталого туризму ООН, сертифікації ISO

14001 (системи екологічного менеджменту), EMAS (Екологічна система управління та аудиту), Global Sustainable Tourism Council (GSTC) та принципи ESG-звітності (екологічна, соціальна та корпоративна відповідальність).

Участь у таких програмах не лише дозволяє підприємствам продемонструвати свою екологічну та соціальну відповідальність, а й відкриває доступ до міжнародних ринків, інвестицій та престижних партнерств. Крім того, наявність сертифікатів та дотримання міжнародних стандартів підвищує довіру з боку туристів, які дедалі частіше звертають увагу на екологічні аспекти під час вибору послуг. Таким чином, глобальні стандарти сталості виконують роль орієнтира для відповідального туризму і стають джерелом доданої вартості для туристичних підприємств.

Глобальні та регіональні тенденції суттєво впливають на середовище функціонування туристичних підприємств, визначаючи контури можливостей та обмежень для сталого розвитку. Підприємства, які спроможні адаптуватися до змін, впроваджуючи інноваційні, екологічні, соціально орієнтовані практики та ефективне управління, отримують довгострокові переваги на ринку. В умовах нестабільності особливо важливими є гнучкість, стратегічне планування, партнерство з місцевими громадами та використання цифрових рішень. Таким чином, стійкий розвиток у туристичній сфері перестає бути лише етичним вибором – він стає необхідною умовою виживання та конкурентоспроможності.

У цьому контексті особливого значення набуває досвід регіональних об’єднань, таких як Європейський Союз, який послідовно впроваджує політику підтримки сталого туризму. Політика ЄС у сфері туризму розвивається через ухвалення різноманітних рішень, реалізацію програм, ініціатив та надання фінансування, що спрямовані на забезпечення стійкості галузі. Зокрема, ці заходи включають підвищення якості та безпеки туристичних послуг, залучення інвестицій та нових технологій, популяризацію туристичних місць та

культурної спадщини, а також зміцнення міжнародного співробітництва для подальшого розвитку туризму в країнах ЄС [8].

У сучасному глобалізованому середовищі ефективний розвиток туристичних підприємств значною мірою залежить від взаємодії туризму з іншими секторами – транспортом, культурою, економікою, екологією та соціальною сферою. Такий міжсекторальний підхід відображає загальну європейську стратегічну модель, в межах якої туризм розглядається як важливий елемент підприємницького розвитку, здатний стимулювати зростання, створювати нові робочі місця та зміцнювати економіку регіонів. Туризм у країнах ЄС інтегрується у ширший контекст підтримки малого та середнього бізнесу, інноваційної активності та сталого використання ресурсів.

У рамках європейської політики, спрямованої на підвищення стійкості туристичної галузі, реалізуються численні програми підтримки підприємництва, інвестування у нові технології та підвищення якості послуг. Важливу роль відіграє також розробка маркетингових стратегій на міжнародному рівні, що сприяє просуванню унікальних туристичних продуктів і формуванню позитивного іміджу регіонів. В умовах інтенсивного міжнародного обміну та мобільності туристів особливого значення набуває співпраця між державами, а також встановлення стійких міжрегіональних партнерств, що зміцнюють позиції туристичних підприємств на глобальному ринку [11].

Європейська модель розвитку туризму базується на поєднанні єдиних підходів до функціонування внутрішнього ринку з гнучкістю національної політики. Одним із ключових напрямів є гармонізація правових норм та впровадження загальних стандартів обслуговування, що забезпечує уніфіковані умови для ведення туристичної діяльності в межах ЄС. Водночас кожна держава-член має змогу адаптувати загальні норми до національного контексту, враховуючи власні культурні, соціальні та економічні особливості. Такий підхід сприяє збереженню місцевої ідентичності при забезпеченні конкурентоспроможності туристичного сектора на регіональному та глобальному рівнях [4].

Одним із інструментів європейської туристичної політики є

впровадження системи координації та моніторингу, що передбачає встановлення спільних показників оцінки ефективності розвитку галузі. Обмін найкращими практиками, узгодження стратегічних пріоритетів і формування загальних цілей розвитку туризму дозволяють країнам-членам ефективно реагувати на зовнішні виклики та внутрішні потреби. Особливої актуальності ці механізми набувають у контексті сталого розвитку, оскільки спрямовані на баланс між економічною вигодою, соціальним добробутом і екологічною безпекою.

Для посилення міжурядової співпраці у сфері туризму в межах Ради Європейського Союзу створюються високопрофільні робочі групи, які здійснюють не лише технічний аналіз, але й стратегічне планування у форматі обміну знаннями та експертного діалогу. До їхнього складу входять представники галузі, парламентарі, фахівці з туризму, екології, цифровізації та підприємництва. Такі структури сприяють консолідації зусиль на міжнаціональному рівні, формують рекомендації щодо вдосконалення політики та створюють основу для єдиної європейської візії сталого туризму [15].

З точки зору стратегічного підходу, важливо враховувати як об’єктний (тобто галузевий) аспект політики, так і суб’єктний – пов’язаний з інтересами окремих країн. Для одних країн першочерговим завданням є модернізація туристичної інфраструктури, для інших – розвиток внутрішнього туризму чи позиціонування на глобальному ринку. Врахування цього різноманіття дозволяє створити гнучку й інклюзивну політику, яка відповідає на конкретні потреби учасників галузі та стимулює взаємну підтримку між державами.

Туризм у межах ЄС дедалі частіше розглядається не лише як окремий економічний сектор, а як потужний інструмент розвитку територій. Завдяки міжгалузевій природі туризму він взаємодіє з регіональною політикою, екологічними програмами, культурними ініціативами та соціальними проєктами. Це дозволяє досягати ефекту синергії, за якого розвиток туристичних підприємств сприяє загальному покращенню якості життя на

місцях, збереженню культурної спадщини та забезпеченню збалансованого

використання природних ресурсів [20].

З огляду на глобальні виклики – зміни клімату, міграцію, економічну нестабільність – та регіональні особливості, політика ЄС у сфері туризму дедалі більше орієнтована на довгострокову стійкість. Туристичні підприємства, які впроваджують екологічні стандарти, залучають місцеві громади, використовують інноваційні рішення та беруть участь у програмах ЄС, отримують не лише фінансову та організаційну підтримку, а й конкурентні переваги в європейському та міжнародному контексті.

Таким чином, туристична сфера відіграє значну роль у формуванні міжнародного співробітництва, впливаючи на стратегічні підходи як окремих країн, так і наднаціональних структур, зокрема Європейського Союзу. Це ще раз підкреслює важливість туризму як чинника соціально-економічного розвитку та міжнародного партнерства [24].

На рівні національної політики основна увага приділяється ініціативам, що реалізуються державами самостійно в межах власної юрисдикції. Серед таких заходів – розробка регіональних програм підтримки туризму, удосконалення правового регулювання, популяризація внутрішніх дестинацій, розвиток транспортної та готельної інфраструктури.

Водночас міжнародна туристична політика передбачає реалізацію спільних дій у співпраці з іншими державами, переважно на основі міжурядових домовленостей. До таких дій належать організація спільних маркетингових кампаній, налагодження туристичного обміну, створення транскордонних маршрутів, а також координація зусиль у сферах безпеки, екології та сталого використання ресурсів.

Європейський Союз у своїй політиці розвитку туризму дотримується принципу узгодження стратегій країн-членів та встановлення єдиних підходів до моніторингу прогресу через систему контрольних показників. Такий підхід базується на принципі субсидіарності, згідно з яким ключові управлінські рішення мають прийматися на тому рівні, де вони можуть бути реалізовані найефективніше [20].

Своєю чергою, політика ЄС враховує специфіку кожної держави-члена, визнаючи її право на формування власних пріоритетів у галузі туризму. При цьому Європейський Союз відіграє роль координатора, який підтримує національні стратегії за допомогою методичних рекомендацій, спільних програм та обміну успішними практиками, що розроблені на рівні Спільноти [26, с.25].

Таким чином, туристична політика ЄС ґрунтується на принципах партнерства, спільного планування та підтримки внутрішніх ініціатив, що дозволяє забезпечити сталість розвитку туристичних підприємств у межах інтегрованого регіонального простору.

У межах дослідження уточнено сутність стратегії економічного розвитку підприємства. Її можна трактувати як системно організований набір дій, що базується на поєднанні внутрішніх ресурсів підприємства із зовнішніми факторами впливу і спрямований на забезпечення поступового вдосконалення діяльності, стабільності та мінімізації потенційних економічних загроз.

До ключових характеристик ризику віднесено: можливість відхилення фактичних результатів від запланованих у процесі вибору альтернатив; наявність елементу невизначеності; вірогідність недосягнення цілей; а також імовірність виникнення збитків – як матеріальних, так і нематеріальних – унаслідок прийняття рішень в умовах обмеженої інформації.

Для забезпечення довгострокової стабільності й ефективності функціонування туристичних підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, в умовах зовнішньої нестабільності, необхідно дотримуватися принципів стратегічної гнучкості, здатності до швидкої адаптації та спрямованості на досягнення чітко визначених цілей. Крім того, важливо розробляти і впроваджувати механізми упередження або пом’якшення наслідків тих ризиків, які мають найбільший вплив на діяльність у сфері туризму.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

(НА МАТЕРІАЛАХ ТУРИСТИЧНОЇ АГЕНЦІЇ «МОРЕ ТУРІВ»)

2.1. Характеристика діяльності туристичної організації (на прикладі туристичної агенції «Море турів»

Туристична мережа розпочала свою діяльність у 2009 році та відтоді демонструє динамічне зростання, поступово розширюючи географію присутності через відкриття офісів у різних регіонах України. У місті Чернівці представництво компанії включає два офіси, що сприяє кращій доступності послуг для мешканців та відвідувачів обласного центру. Один із офісів розташований за адресою: м. Чернівці, вул. Михая Емінеску, 1. Контактні телефони: +38 (096) 016-11-00, +38 (095) 337-02-02. Графік роботи: понеділок п’ятниця з 10:00 до 19:00, субота - з 10:00 до 15:00, неділя - вихідний [32].

Основні напрямки діяльності агентства включають організацію турів як для окремих туристів, так і для груп, бронювання авіаквитків і готельного розміщення, оформлення туристичних страховок та надання допомоги у візових питаннях. Компанія прагне створити максимально комфортні умови для подорожей своїх клієнтів, гарантуючи якісне обслуговування. Завдяки розгалуженій партнерській мережі «Море турів» має змогу запропонувати великий вибір туристичних продуктів, зокрема пляжні, оглядові, гірськолижні тури та подорожі з метою шопінгу.

Основні напрями діяльності організації згідно з класифікатором видів економічної діяльності включають:

КВЕД 79.11 - Діяльність туристичних агентств;

КВЕД 79.90 - Надання інших послуг з бронювання та супутніх послуг;

КВЕД 63.99 - Надання інших інформаційних послуг, не віднесених до інших категорій.

Туристичне агентство «Море турів» надає широкий спектр послуг, спрямованих на комплексну організацію подорожей і забезпечення комфортного відпочинку для різних груп клієнтів. Узагальнена класифікація цих послуг

подана в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика спектру послуг туристичної агенції «Море турів»

Категорія послуг	Опис послуг
Бронювання та квитки	Підбір та бронювання авіаквитків, автобусних перевезень, залізничних квитків.
Готелі та проживання	Бронювання готелів, апартаментів, вілл, курортних комплексів у різних країнах.
Туристичні пакети	Організація пляжних, екскурсійних, гірськолижних, шопінг-турів та турів вихідного дня.
Візова підтримка	Допомога в оформленні віз, консультації з візових питань та підготовка необхідних документів.
Страхування	Оформлення туристичних страхових полісів, включаючи медичне страхування на період подорожі.
Трансфери	Організація трансферів з аеропортів, вокзалів до місця відпочинку або готелю.
Індивідуальні тури	Розробка індивідуальних маршрутів та програм відпочинку відповідно до побажань клієнта.
Корпоративні тури	Організація корпоративних поїздок, конференцій, семінарів та тимбілдингів.
Тури для молодят	Спеціальні пропозиції для молодят: весільні подорожі, романтичні тури та медовий місяць.
Групові тури	Організація групових поїздок для студентів, школярів, корпоративних клієнтів.
Консультацій ні послуги	Консультації з питань вибору туру, оформлення документів, підготовки до подорожі.
Організація екскурсій	Підбір та організація екскурсійних програм, відвідування визначних місць, музеїв та пам’яток.
Підтримка клієнтів	Цілодобова підтримка клієнтів під час подорожі, допомога у форс мажорних ситуаціях.

Джерело: розраховано автором за даними [30; 32]

З метою розширення спектру послуг та підвищення їх якості, агенція активно співпрацює з низкою туристичних операторів, трансферних компаній та екскурсійних бюро. На початок 2024 року між агенцією та партнерами було

укладено 12 чинних договорів про співпрацю. Це дозволяє агентству забезпечувати супутні послуги – зокрема трансфери до міжнародних аеропортів у таких містах, як Кишинів (Молдова), Яси (Румунія), Варшава (Польща). У виняткових випадках можлива організація вилетів з інших міст, за межами

України. Варто зазначити, що до початку повномасштабної агресії росії проти України, туристична агенція також забезпечувала прямі авіарейси з міста Чернівці до Анталії (Туреччина).

З метою комплексного розуміння управлінської структури агенції «Море турів», доцільно звернутися до внутрішньої організації підприємства. Станом на січень 2025 року у штаті агентства налічувалося 5 працівників. Серед них: 1 особа виконує управлінські функції на посаді директора, відповідального за координацію діяльності та стратегічне управління; 1 працівник займається бухгалтерським обліком і фінансовою звітністю; 3 менеджери забезпечують безпосереднє обслуговування клієнтів, займаючись підбором турів, консультуванням, бронюванням та супроводом замовлень.

Для здійснення обґрунтованої оцінки системи управління туристичним підприємством «Море турів» доцільно проаналізувати ключові фінансово економічні показники його діяльності, табл.2.2.

Таблиця 2.2

Основні фінансово-економічні показники туристичної агенції «Море турів» за 2022-2023 рр.

(тис. грн.)

№ п/п	Показник	Роки		Відхилення	
		2022	2023	Абсол.	Віднос. (%)
1.	Обсяг наданих туристичних послуг	2535,8	3172,8	+637	+25,12
2.	Платежі до бюджету	61,8	96,7	+34,9	+56,4
3.	Чистий дохід (виручка) від реалізації	2443,3	3044,5	+601,2	+24,6
4.	Витати пов’язані з наданням туристичних послуг	1498,6	1631,0	+132,4	+8,8

	(собівартість)				
5.	Матеріальні витрати	56,3	74,1	+17,8	+31,6
6.	Витати на оплату праці	359,3	430,5	+71,2	+19,8
7.	Відрахування на соціальні заходи	239,0	285,3	+46,3	+19,8
8.	Інші витрати	203,4	230,1	26,7	+13,12
9.	Загальні витрати	998,7	1073,6	74,9	+7,4
10.	Чистий прибуток	444,7	427,9	-16,8	-3,7
11.	Рентабельність	0,08	0,05		

Джерело: розраховано автором за даними [30; 32]

Аналіз показників, наведених у таблиці 2.2, свідчить про зростання масштабів діяльності туристичної агенції «Море турів» протягом 2022–2023 років. Так, обсяг наданих туристичних послуг у 2023 році склав 3172,8 тис. грн, що на 637 тис. грн більше порівняно з 2022 роком (2535,8 тис. грн). Темп приросту становив +20,46%, що свідчить про активне розширення ринку агентства та збільшення попиту на його послуги.

Паралельно зростали й платежі до бюджету: з 61,8 тис. грн у 2022 році до 96,7 тис. грн у 2023 році (+34,9 тис. грн або +20,3%), що є показником фіскальної стабільності та зростання обсягів господарської діяльності.

Чистий дохід (виручка) від реалізації збільшився з 2443,3 тис. грн до 3044,5 тис. грн, що на 601,2 тис. грн більше (+24,6%). Така позитивна динаміка доходів свідчить про ефективну роботу з клієнтами та розширення асортименту туристичних продуктів.

Водночас витрати, пов’язані з наданням туристичних послуг, зросли на 132,4 тис. грн (+8,8%) - з 1498,6 тис. грн до 1631,0 тис. грн, що вказує на зростання собівартості через інфляційний тиск або підвищення вартості логістичних та сервісних складових.

Особливо суттєво зросли матеріальні витрати: з 56,3 тис. грн до 74,1 тис. грн (+17,8 тис. грн або +31,6%), що може бути пов’язано з оновленням

матеріально-технічної бази чи закупівлею друкованої продукції, сувенірів тощо. Також витрати на оплату праці зросли на 71,2 тис. грн (+19,8%), що свідчить про зусилля керівництва щодо збереження й мотивації персоналу в умовах загального зростання цін.

Відрахування на соціальні заходи зросли на 46,3 тис. грн (+19,8%), що узгоджується зі зростанням фонду оплати праці. Збільшення інших витрат з 203,4 тис. грн до 230,1 тис. грн (+13,12%) свідчить про розширення непередбачуваних чи інноваційних витрат (маркетинг, комунікації, онлайн сервіси тощо).

У підсумку загальні витрати зросли з 998,7 тис. грн до 1073,6 тис. грн (+74,9 тис. грн або +7,4%), що є помірною динамікою в контексті суттєвого зростання доходів. Однак, попри це, чистий прибуток підприємства зменшився

на 16,8 тис. грн (з 444,7 тис. грн до 427,9 тис. грн), що становить –3,7%. Це свідчить про посилення витратного навантаження та необхідність перегляду витратної політики.

На основі аналізованих показників можна констатувати зниження рівня рентабельності діяльності туристичної агенції «Море турів» упродовж 2022–2023 років. Так, у 2022 році цей показник становив 0,08, а до кінця 2023 року зменшився до 0,05. Така тенденція свідчить про зниження прибутковості підприємства, що, передусім, зумовлено зростанням загальних витрат, а також збільшенням їхньої частки у структурі собівартості наданих послуг.

Серед основних чинників, які вплинули на таке зниження, можна виділити як внутрішні, так і зовнішні. Зокрема, на нашу думку, у 2022 році негативну динаміку частково спричинила недостатня ефективність управлінських рішень, що не відповідали новим викликам ринку, а також зовнішні обставини, пов’язані з дією воєнного стану в Україні.

У межах аналізу враховуються поняття, пов’язані з оплатою праці та іншими видами матеріального стимулювання, які здійснюються у грошовій, а іноді й у натуральній формі. Ефективне управління цими витратами має ключове значення для формування загальної економічної стійкості

підприємства в умовах нестабільного середовища. Проведемо аналіз динаміки і структури фонду оплати праці на досліджуваному підприємстві «Море турів», який наведений в табл. 2.3.

На основі даних, представлених у таблиці 2.3, можна зробити низку висновків щодо кадрової політики та ефективності використання трудових ресурсів туристичної агенції «Море турів». Протягом 2022–2023 років середньооблікова чисельність персоналу залишалася незмінною і становила 5 осіб. Водночас спостерігалося зростання фонду оплати праці з 359,3 тис. грн у 2022 році до 430,5 тис. грн у 2023 році, що відповідає абсолютному приросту на 71,2 тис. грн або 19,8%.

Таке зростання свідчить про підвищення витрат на персонал, імовірно, за рахунок коригування заробітної плати або преміювання. Обсяг наданих туристичних послуг також зріс - з 2535,8 тис. грн у 2022 році до 3172,8 тис. грн

у 2023 році, що становить приріст на 637 тис. грн або 25,12%. Це свідчить про зростання доходів підприємства та покращення його фінансових показників.

Таблиця 2.3

Аналіз структури фонду оплати праці туристичного агентства «Море турів» у 2022-2023 рр.

№ п/п	Показники	Роки		Відхилення	
		2022	2023	Абсол.	Відносн. (%)
1.	Середньорічна чисельність, (ос.)	5	5	0	0
2.	Фонд оплати праці (тис.грн)	359,3	430,5	+71,2	+19,8
3.	Обсяг надання туристичних послуг (тис.грн)	2535,8	3172,8	+637	+25,12
4.	Продуктивність праці (тис.грн)	7,5	8,8	+5,3	+6,48

Джерело: розраховано автором за даними [30; 32]

Продуктивність праці одного працівника збільшилась з 7,5 до 8,8 тис. грн, що відповідає приросту на 1,3 тис. грн або 6,48%. Це позитивна тенденція, однак її темпи нижчі за приріст загального обсягу послуг, що може свідчити про потребу у вдосконаленні організації праці, оптимізації навантаження чи впровадженні систем мотивації.

Таким чином, незважаючи на позитивну динаміку ключових економічних показників, постає питання подальшого удосконалення кадрової політики з метою підтримання належного рівня мотивації та запобігання вигоранню персоналу, що має безпосередній вплив на якість обслуговування клієнтів та конкурентоспроможність агенції. Особливої уваги потребує впровадження системи безперервного професійного розвитку та внутрішнього комунікаційного середовища, що сприятиме підвищенню залученості працівників до стратегічних цілей підприємства.

У контексті аналізу фінансово-економічної діяльності туристичного підприємства доцільно також розглянути інформацію про туристів, яким були надані послуги у межах роботи агенції. Відповідні дані наведено в табл. 2.4, що дозволяє зробити висновки щодо динаміки попиту на послуги, сезонності, географії туристичних поїздок та сегментування цільової аудиторії.

Таблиця 2.4.

Аналіз даних щодо туристів, які були обслужені туристичною агенцією «Море турів» у 2022-2024 рр.

(осіб)

№ п/п	Показники	2022	2023	2024	Абсол.	Віднос н. (%)
1.	Кількість обслуговуваних туристів	540	489	495	6	1.2
2.	Туристів, які виїжджали за кордон (осіб), в т.ч.	540	489	492	3	0.6
3.	Дітей віком до 14 років включно (осіб)	290	271	278	7	2.6

4.	Підлітків 15-17 років включно (осіб)	110	102	106	4	3.9
5.	Кількість туроднів	2860	2701	2810	109	4.0

Джерело: розраховано автором за даними [30; 32]

Аналіз даних, наведених у табл. 2.4, дає підстави для ряду узагальнень щодо обсягів і структури туристичного обслуговування, здійсненого туристичною агенцією «Море турів». Упродовж 2022 року підприємство надало послуги 540 туристам, усі з яких скористалися закордонними турами. Серед них 290 становили діти до 14 років, а 110 - підлітки віком 15–17 років. Загальна кількість туроднів становила 2860.

У 2023 році спостерігалося незначне скорочення кількості обслугованих туристів - до 489 осіб, що на 6 осіб більше порівняно з попереднім роком (+1,2%). Водночас кількість туроднів зросла до 2970 (+109), що свідчить про збільшення тривалості подорожей. Незначне зростання зафіксовано і в категоріях дітей та підлітків. Агенція зберегла свою спеціалізацію на організації відпочинкових турів за кордон, що підтверджує сталість бізнес моделі, високу якість послуг та довіру клієнтів навіть у непростих умовах ринку.

У подальшому доцільно проаналізувати географічну структуру турів - основні країни, які обирали клієнти агенції для подорожей. Організація проводила обслуговування клієнтів за такими популярними маршрутами, як Туреччина, Єгипет, Таїланд, Чехія, Чорногорія та Хорватія. Протягом 2023 року

більшість із цих напрямків зберегли свою актуальність у діяльності агентства, за винятком Хорватії, за якою не було зафіксовано жодного відправлення. В умовах воєнного стану та економічної нестабільності збереження широкої географії міжнародного туризму свідчить про здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів. Незважаючи на зниження купівельної спроможності частини споживачів, загальний обсяг реалізованих турів

практично не зазнав істотних змін, що можна розглядати як позитивний показник стійкості бізнес-моделі агенції.

Узагальнюючи результати дослідження за 2022–2023 роки, варто зазначити, що рівень прибутковості підприємства має тенденцію до зниження. Це обумовлено сукупністю факторів, зокрема: впливом постпандемічної ситуації, веденням воєнного стану, заборонами на виїзд для частини населення, зменшенням кількості наданих послуг, збільшенням фіскального навантаження, а також зниженням ефективності управлінських рішень.

Водночас, туристична агенція залишається рентабельною, здатною генерувати прибуток, залучати фінансові ресурси (в тому числі через позики) та продовжувати реалізацію нових стратегічних напрямів для подальшого розвитку на туристичному ринку.

2.2. Оцінка діяльності туристичної агенції «Море турів» відповідно до концептуальних підходів до стійкого розвитку

У сучасних умовах динамічного зовнішнього середовища, що супроводжується глобальними викликами, воєнними ризиками, економічною нестабільністю та зростанням соціальних очікувань, забезпечення стійкого розвитку туристичних підприємств є одним із пріоритетних завдань галузевого менеджменту. У цьому контексті поняття стійкості набуває багатовимірного змісту, охоплюючи не лише фінансову стабільність, а й ефективність операційних процесів, якість управління людськими ресурсами, а також відповідальність перед суспільством і навколишнім середовищем.

Комплексна оцінка функціонування туристичного бізнесу має ґрунтуватися на інтеграції чотирьох ключових складових: економічної**,** операційної**,** соціальної та екологічної. Такий підхід дозволяє не лише виявити сильні та слабкі сторони у поточній діяльності підприємства, але й сформувати стратегічне бачення його розвитку в умовах невизначеності та конкуренції. Суттєвою перевагою даного підходу є можливість поєднання кількісного

аналізу з якісною оцінкою внутрішніх резервів та потенціалу до зростання.

У межах дослідження було обрано туристичну агенцію «Море турів» - підприємство, що діє на ринку виїзного туризму та має чітко окреслений профіль діяльності. Оцінювання її функціонування здійснено через призму концептуальної моделі сталого розвитку, що включає аналіз фактичних фінансово-економічних показників за 2022–2023 роки, табл. 2.2, а також систему індикаторів, що дозволяє дати розгорнуту характеристику поточного стану підприємства в контексті стійкості.

Подальший аналіз базується на поетапному розгляді кожної із зазначених складових, що дозволить визначити рівень адаптивності, соціальної відповідальності, екологічної орієнтації та фінансової спроможності туристичного підприємства у складних ринкових умовах, табл. 2.5.

На підставі оновлених даних табл. 2.5, а також системи індикаторів, розроблених у табл. 2.2, здійснено поетапну оцінку ключових складових, що формують загальну картину сталого розвитку туристичної агенції «Море турів». Такий підхід дає змогу не лише визначити поточний стан підприємства, а й виявити перспективи його подальшого розвитку в умовах конкурентного середовища туристичного ринку.

Аналіз фінансово-економічних показників свідчить про зростання обсягу наданих туристичних послуг у 2023 році до 3172,8 тис. грн порівняно з 2535,8 тис. грн у 2022 році, що становить приріст на 637 тис. грн або 25,12%. Це є підтвердженням комерційної життєздатності підприємства, успішної диверсифікації туристичних продуктів та ефективного позиціонування послуг.

Таблиця 2.5

Інтегральна система показників стійкого розвитку туристичного агентства «Море турів»

№ п/п	Категорія показника	Назва показника	Показник у 2022 році	Показник у 2023 році
1.	Економічна (фінансова)	Рентабельність	0,08	0,043
		Рівень доходів (чистий дохід від реалізації, тис. грн)	2543,3	3044,5

		Коефіцієнт ліквідності (поточні активи / короткострокові зобов'язання)	1,4*	1,3*
2.	Операційна	Середній чек (тис. грн / туриста)	≈4,71	≈6,35
		Тривалість туру (середня, у днях)	5,3 дні* (оцінка по 2860 туроднів / 540 осіб)	5,0 днів* (оцінка)
3.	Екологічна	Споживання води на туриста (у готелі, літри на добу)	≈150 л/добу* (середнє у Середземномор'ї)	≈150 л/добу*
		Споживання електроенергії на туриста (кВт/добу)	≈5,3 кВт/доба*	≈5,8 кВт/доба*
		Рівень утилізації відходів (%)	15%* (через операторів турів, не системно)	20%* (початок ініціативи)
4	Соціальна	Частка місцевих працівників	100%	100%
		Індекс задоволеності персоналу (оцінка за 5-бальною шкалою)	3,8* (усно, неформально	4,0* (оцінка з інтерв'ю)
		Рівень участі громади (наявність спільних акцій, волонтерство, партнерство)	низький (відсутній у 2022)	середній (1 акція з партнерами у 2023)*

Джерело: розраховано автором за даними [30; 32; 34]

Чистий дохід (виручка) від реалізації зріс на 24,6% - з 2443,3 тис. грн до 3044,5 тис. грн. Одночасно відбулося значне збільшення податкових платежів до бюджету: з 61,8 тис. грн до 96,7 тис. грн (приріст - 56,4%), що свідчить про зростання обсягів діяльності та підвищення фінансової прозорості.

Проте, незважаючи на позитивну динаміку доходів, у 2023 році чистий прибуток підприємства дещо зменшився - з 444,7 тис. грн до 427,9 тис. грн, що становить спад на 3,7%. Це зниження пояснюється збільшенням витрат, зокрема:

- собівартості наданих послуг - на 8,8%;
- матеріальних витрат - на 31,6%;

- витрат на оплату праці - на 19,8%;
- загального обсягу витрат - на 7,4%.

Рівень рентабельності знизився з 0,08 до 0,043, що означає зменшення ефективності використання наявних ресурсів. Така тенденція потребує перегляду внутрішньої фінансової стратегії, оптимізації структури витрат і впровадження заходів щодо посилення контролю за ресурсним забезпеченням діяльності підприємства.

Вцілому, незважаючи на позитивну динаміку доходів, зменшення прибутку свідчить про необхідність посилення фінансової стратегії. Туристична агенція повинна зосередитися на оптимізації витрат, щоб зберегти рентабельність у довгостроковій перспективі.

Другим ключовим напрямом оцінки сталого розвитку туристичної агенції є операційна складова, яка охоплює ефективність організації основних бізнес процесів. Саме цей блок показників дає змогу оцінити, наскільки раціонально підприємство використовує наявні ресурси для досягнення стратегічних цілей, адаптується до змін ринкового середовища та здатне утримувати або нарощувати обсяги діяльності в умовах зовнішніх викликів.

Операційну ефективність оцінюють за такими критеріями, як середній чек, кількість туристів, тривалість туру та загальний обсяг наданих послуг. У 2023 році середній чек одного туриста зріс приблизно з 4,71 тис. грн (у 2022 році) до 6,35 тис. грн. Це пояснюється не лише інфляційними чинниками, а й зростанням популярності більш дорогих турів, зокрема міжнародного напрямку.

Натомість загальна кількість обслугованих клієнтів зменшилася з 540 осіб у 2022 році до 500 осіб у 2023 році. Таке скорочення при одночасному зростанні виручки свідчить про зміщення фокусу на дорожчі туристичні продукти та зменшення попиту з боку середньоцінового сегмента. Це може бути пов’язано з погіршенням купівельної спроможності населення та обмеженнями, запровадженими в умовах воєнного стану (зокрема щодо виїзду за кордон окремих категорій громадян).

Середня тривалість туру у 2022 році становила 5,3 дня (2860 туроднів на

540 туристів), а у 2023 році вона дещо знизилася - до приблизно 5,0 дня. Така

зміна може свідчити про трансформацію поведінки клієнтів у бік коротших, але більш інтенсивних подорожей, які краще відповідають умовам обмеженого бюджету й часу.

З огляду на зазначені тенденції, доцільно переглянути операційну стратегію підприємства у напрямі розширення бюджетного сегменту, активізації внутрішнього туризму, а також формування сезонних і короткострокових туристичних продуктів. Особливо в умовах воєнного часу важливим є створення доступних і привабливих форматів подорожей, орієнтованих не лише на прибуток, а й на підтримку туристичної активності серед населення.

У цьому контексті зростає значення комплексного аналізу соціальної складової сталого розвитку туристичного підприємства, яка є важливим індикатором його довгострокової конкурентоспроможності. Соціальні показники дозволяють оцінити, наскільки підприємство враховує інтереси працівників, клієнтів і місцевих громад, забезпечує гідні умови праці, сприяє зайнятості та зміцнює соціальну згуртованість.

Кадрова стабільність і добробут персоналу є фундаментом стійкості підприємства. У 2022–2023 роках кількість штатних працівників залишалася сталою - 5 осіб, що свідчить про відсутність внутрішньої турбулентності та збереження кадрового потенціалу. Фонд оплати праці зріс на 19,8% - з 359,3 тис. грн до 430,5 тис. грн, що демонструє прагнення керівництва зберегти мотиваційний підхід до персоналу в умовах інфляційного тиску. Разом із цим, середній рівень заробітної плати залишається помірним, що потребує подальшого вдосконалення системи матеріального й нематеріального стимулювання.

Частка місцевих працівників у 2023 році становила 100%, що забезпечує ефективну комунікацію з локальними клієнтами та сприяє формуванню позитивного соціального іміджу компанії. Така орієнтація на локальні ресурси створює додаткову цінність у контексті соціальної відповідальності бізнесу.

Водночас низка соціальних індикаторів залишаються неформалізованими або оцінюються нерегулярно. Зокрема, індекс задоволеності працівників,

емоційна залученість, участь у корпоративних ініціативах та громадських акціях фіксуються в описовій формі без системного моніторингу. Їх варто включити до обов'язкових елементів HR-стратегії, щоб покращити соціальний клімат у колективі, підвищити мотивацію та управлінську ефективність.

Туристична агенція «Море турів» демонструє певний рівень соціальної стабільності, зокрема через незмінний кадровий склад і зростання фонду оплати праці. Водночас для забезпечення повноцінної реалізації принципів стійкого розвитку доцільно впроваджувати сучасні підходи до управління людськими ресурсами - зокрема системи регулярного зворотного зв'язку, моніторингу задоволеності працівників, нематеріального стимулювання, програм розвитку кар'єри та участі у соціально значущих ініціативах.

У межах сучасної парадигми сталого розвитку дедалі більшого значення набуває екологічна складова функціонування туристичних підприємств. Хоча класичні агенції не здійснюють прямого впливу на довкілля через виробничу діяльність, їхня участь в екосвідомому формуванні попиту, партнерстві з відповідальними операторами та екомаркетингу здатна суттєво посилити «зелену» трансформацію галузі загалом. З огляду на це, доцільним є аналіз екологічної політики туристичної агенції «Море турів», її операційних практик та потенціалу впливу на екологічну свідомість споживачів.

Як турагент, підприємство не має прямого екологічного впливу, однак може активно сприяти реалізації «зелених» ініціатив через співпрацю з екоорієнтованими туроператорами, просування екотурів, інформування клієнтів про принципи відповідального туризму. Вже у 2023 році агентство зробило перші кроки в цьому напрямі - зокрема, частка утилізованих офісних відходів становила орієнтовно 20%, що хоча й не є високим показником, але свідчить про усвідомлення ролі екологічної відповідальності на рівні операційної діяльності.

Також агенція має змогу впливати на структуру попиту, пропонуючи

клієнтам тури з мінімальним вуглецевим слідом, підтримувати розвиток локального туризму з використанням екотранспорту, а також інформувати туристів про принципи «leave no trace» (не залишай сліду) у природних

локаціях. Участь у всеукраїнських та міжнародних ініціативах зі сталого туризму, наприклад у рамках сертифікації Green Key чи участі в програмах Global Sustainable Tourism Council (GSTC), також може посилити екологічний імідж підприємства.

Екологічна відповідальність туристичної агенції «Море турів» поки що носить точковий і спорадичний характер, однак підприємство володіє значним потенціалом до її системного розвитку. У майбутньому доцільно сформувати внутрішню політику екологічної сталості, яка охоплюватиме не лише внутрішні процеси, а й взаємодію з клієнтами та партнерами через екоосвітні, цифрові та інноваційні механізми.

Вцілому, оцінка діяльності туристичної агенції «Море турів» за концептуальними критеріями стійкого розвитку демонструє наявність стабільного фінансового зростання, гнучкість операційної структури та збереження кадрової стабільності. Водночас зниження рентабельності, зменшення кількості обслуговуваних клієнтів і слабко реалізовані соціально екологічні практики потребують стратегічного перегляду управлінських підходів.

2.3. Застосування моделей стійкого розвитку в управлінні туристичною організацією

У сучасних умовах глобальних викликів, спричинених зміною клімату, соціальною напругою та економічною нестабільністю, управління туристичними підприємствами неможливе без інтеграції концепції стійкого розвитку. Сталий розвиток у туризмі передбачає не лише забезпечення фінансової стабільності, але й балансування економічних, соціальних та екологічних цілей підприємства. Туристична агенція «Море турів», як активний

учасник ринку, має всі передумови для впровадження сучасних теоретичних моделей сталого розвитку, що дозволить не тільки підвищити конкурентоспроможність, а й зміцнити довіру клієнтів, партнерів та громади.

41

У науковій та прикладній практиці виокремлюють декілька ключових моделей, які лягли в основу розуміння і практики сталого розвитку. Детальний аналіз моделей представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Застосування ключових моделей стійкого розвитку в управлінні туристичним агентством «Море турів»

№ п\п	Назва моделі	Застосування для туристичного агентства
1.	Триєдина модель сталого розвитку («Triple Bottom Line», TBL)	Впровадження балансу між економічною ефективністю (прибутковість, оптимізація витрат), соціальною відповідальністю (дотримання прав працівників, підтримка місцевих ініціатив) та екологічною стійкістю (пропозиція екотурів, зменшення використання паперових носіїв, сортування відходів в офісі).
2.	«DPSIR» – модель тиску та відповіді	Аналіз впливу діяльності агентства на довкілля: виявлення рушійних сил (попит на подорожі), тиску (викиди під час трансферів), стану (свідомість клієнтів щодо сталого туризму), впливу (сприяння екоініціативам), відповіді (партнерство з екоорієнтованими туроператорами, інформування клієнтів).
3.	Адаптивне управління	Постійне коригування туристичних пропозицій відповідно до змін у ринковому середовищі (наприклад, під час пандемії або кліматичних криз), гнучке реагування на відгуки клієнтів, впровадження цифрових рішень для покращення сервісу.
4.	«ESG» (Environmental, Social, Governance)	Включення ESG-підходів у стратегічне планування: екологічна відповідальність (екотуризм, зниження вуглецевого сліду), соціальна політика (підтримка справедливих умов праці), управлінські принципи (етичне ведення бізнесу, прозорість у взаємодії з партнерами).
5.	«Stakeholder Model» – модель зацікавлених сторін	Врахування інтересів усіх учасників туристичного процесу: клієнтів (якість послуг, безпека), працівників (комфортні умови праці, розвиток персоналу), партнерів (довгострокове співробітництво), місцевих громад (просування локальних турпродуктів).

Джерело: розраховано автором за даними [23;32]

Використовуючи дані, представлені в табл. 2.6, можна зробити висновок, що впровадження моделі Triple Bottom Line (TBL) у діяльність туристичного агентства «Море турів» є базовим підходом до реалізації концепції сталого розвитку. Ця модель дозволяє підприємству здійснювати стратегічне планування, орієнтоване на три ключові компоненти: економічну ефективність, соціальну відповідальність, екологічну свідомість. ТА «Море турів» уже впроваджує окремі елементи цієї моделі: адаптує туристичні пропозиції до

нових економічних умов (скорочення тривалості подорожей, переорієнтація на внутрішній туризм), зберігає кадровий склад у кризових умовах і розпочало впорядкування поводження з офісними відходами, зокрема шляхом часткової утилізації.

У сучасних умовах, що характеризуються економічною турбулентністю, впливом воєнного стану та зростаючими глобальними ризиками, доцільним є також застосування моделі DPSIR, яка допомагає встановити причинно наслідкові зв’язки та визначити оптимальні шляхи реагування:

- Driving forces (рушійні сили): зростання попиту на короткотривалі подорожі, популяризація внутрішнього туризму.
- Pressures (тиск): економічна нестабільність, інфляція, зовнішні обмеження (наприклад, обмеження на виїзд).
- State (стан): зменшення загальної кількості туристів, зростання вартості послуг.
- Impact (вплив): перерозподіл споживчого попиту, зниження рентабельності продуктів.
- Response (відповідь): створення нових адаптованих турів, впровадження цифрових сервісів, оптимізація витрат.

Використання цієї моделі дозволяє ТА «Море турів» адаптуватися до мінливих умов, забезпечуючи стабільність і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

В основі моделі адаптивного управління – гнучкість і здатність швидко

реагувати на зміни зовнішнього середовища, що особливо актуально для туристичного бізнесу. Для агентства «Море турів» це означає:

– регулярне оновлення пропозицій відповідно до сезонних коливань та змін у споживчому попиті;

– активне використання цифрових каналів для бронювання, просування та комунікації з клієнтами;

– створення внутрішніх механізмів швидкого реагування на нові правила, пов'язані з подорожами (зокрема правила перетину кордонів);

– щорічна ревізія бізнес-моделі з урахуванням ринкових трендів, технологічних змін та поведінки споживачів.

Окрему увагу заслуговує модель ESG (Environmental, Social, Governance), яка деталізує підходи TBL і сьогодні широко використовується у корпоративному управлінні та інвестиційному аналізі. Для ТА «Море турів» вона може слугувати як орієнтир для поглиблення стратегії сталого розвитку [30;35]:

– Environmental (екологічний аспект): впровадження енергоефективних рішень в офісі, використання електронного документообігу, популяризація екологічно відповідального туризму.

– Social (соціальний аспект): розвиток корпоративної культури, підтримка гендерної рівності, участь у місцевих соціальних ініціативах. – Governance (управлінський аспект): прозоре управління, дотримання етичних норм у відносинах із партнерами, підзвітність перед клієнтами та громадськістю.

Впровадження ESG-моделі у практику туристичного агентства «Море турів» відкриває нові можливості для зміцнення корпоративної стійкості. Насамперед, це дає змогу сформувати систему звітності, яка буде привабливою для потенційних інвесторів, міжнародних партнерів і клієнтів, що орієнтуються на відповідальний бізнес. ESG-підхід дозволяє оцінити не лише фінансові, а й екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності компанії, забезпечуючи комплексну репутаційну та стратегічну вигоду [9, с. 43].

Паралельно з цим, Stakeholder-модель (модель зацікавлених сторін)

забезпечує основу для сталого управління через врахування інтересів усіх учасників туристичного процесу. Її впровадження дозволяє не обмежуватись інтересами власників і персоналу, а охопити ширше коло стейкхолдерів: клієнти, місцеві громади, державні органи, туристичні оператори. Застосування цього підходу дає змогу ТА «Море турів» вибудовувати стабільні, засновані на взаємній довірі й повазі взаємини, що сприяє сталому зростанню бізнесу.

Упродовж 2022–2024 років агентство реалізувало низку конкретних заходів, що підтверджують поступову інтеграцію принципів сталого розвитку в операційну діяльність. До ключових результатів належать: запровадження контролю за витратами офісних ресурсів з метою економії та оптимізації; підвищення фонду оплати праці, незважаючи на складну макроекономічну ситуацію; переорієнтація турпродукту на внутрішній туризм і короткострокові подорожі, актуальні для нових умов та інші. Ці заходи свідчать про готовність агентства вбудовувати концепцію сталого розвитку в щоденну роботу, поєднуючи стратегічні підходи з реальними практичними змінами [34].

Успішна реалізація таких підходів сприяє формуванню позитивного іміджу компанії як екологічно свідомого, соціально відповідального та прозоро керованого суб’єкта туристичного ринку.

Отже, основними складовими стійкого розвитку є фінансова стабільність, ефективне використання ресурсів, адаптивність до змін ринкового середовища та впровадження інноваційних рішень. Ці елементи сприяють збереженню позицій підприємства на ринку та його стійкості до кризових явищ.

Застосування сучасних моделей сталого розвитку створює потужне підґрунтя для формування цілісної системи стратегічного управління туристичним підприємством. У випадку ТА «Море турів», інтеграція моделей TBL, ESG, DPSIR, Stakeholder та адаптивного управління дозволила охопити ключові аспекти діяльності: від економічної до екологічної та соціальної складової. Їх взаємодоповнюваність створює необхідні умови для підвищення стійкості бізнесу в умовах постійної невизначеності.

РОЗДІЛ 3

ЕКОНОМІКО-УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Зарубіжний досвід реалізації концепції стійкого розвитку в туристичній сфері в умовах європейської інтеграції

Європейська інтеграція та реалізація підходів до стійкого розвитку набули вагомого значення для модернізації туристичного сектору в країнах Європи. Європейський Союз послідовно проводить політику, що спрямована на забезпечення збалансованого розвитку, у якій гармонійно поєднуються економічна ефективність, екологічна безпека та соціальна відповідальність. У цьому контексті туристична галузь розглядається як одна з пріоритетних сфер, здатних забезпечити зростання зайнятості, розвиток регіонів і підвищення добробуту населення.

З огляду на значний потенціал туризму для сталого зростання, держави члени ЄС здійснюють комплексні реформи, спрямовані на адаптацію туристичної індустрії до викликів сучасності. Досвід цих країн стає важливим орієнтиром для тих держав, які прагнуть як розвивати відповідальний туризм, так і інтегруватися до європейського економічного та соціального простору.

Євроінтеграційний процес охоплює не лише інституційну та правову гармонізацію, але й активне впровадження стратегічних підходів до розвитку туризму, які відповідають європейським цінностям. Одним із основних напрямів є забезпечення довготривалої конкурентоспроможності регіонів на основі раціонального використання ресурсів та соціальної згуртованості. В межах цих трансформацій особливу увагу приділяють впровадженню принципів сталого розвитку, що передбачають поєднання економічної вигоди, екологічної рівноваги та підтримки місцевих громад [19, с. 112].

Сталий розвиток у туристичному секторі Європейського Союзу базується на таких ключових засадах:

− Раціональне використання природних ресурсів – упровадження екологічно безпечних технологій, заходів з енергозбереження та зниження рівня забруднення.

− Соціальна орієнтація – підтримка локального підприємництва, залучення громад до туристичних проєктів, охорона культурної спадщини. − Економічна стійкість – формування стабільного ринку праці, покращення інфраструктури, підвищення інвестиційної привабливості регіонів [20]. Яскравим прикладом ефективної реалізації цих принципів є туристична політика Іспанії – однієї з найпопулярніших країн Європи серед мандрівників. Тут активно розвивається екотуризм, здійснюється підтримка малих підприємств у сфері гостинності, а також реалізуються проєкти, спрямовані на збереження архітектурної та історичної спадщини. Зокрема, діяльність компанії Paradores de Turismo є зразком інтеграції культурного туризму зі стратегіями сталого розвитку. Мережа екоготелів, розміщених у відреставрованих історичних спорудах, демонструє, як екологічна відповідальність може поєднуватися з культурною автентичністю та високим рівнем сервісу [24]. Швеція є одним із лідерів у сфері екологічно орієнтованого туризму. На державному рівні активно підтримуються ініціативи, пов’язані з впровадженням екологічних технологій, підвищенням енергоефективності та скороченням споживання ресурсів у готельно-ресторанному секторі. Так, мережа Scandic Hotels запровадила цілісну програму сталого управління, яка включає перехід на відновлювані джерела енергії, зниження обсягів використаної води та розвиток систем сортування й утилізації відходів. Німеччина реалізує національну політику сталого туризму, з акцентом на підтримку екотуризму, соціальну відповідальність та дотримання стандартів екологічної безпеки. Один із провідних операторів – TUI Group – втілює стратегії, які спрямовані на зниження вуглецевого сліду, захист природного середовища та сприяння соціальним ініціативам. Зокрема, компанія розробляє туристичні продукти у співпраці з місцевими громадами, підтримує природоохоронні проєкти та впроваджує програми збереження біорізноманіття.

Цей підхід не лише відповідає екологічним викликам, а й сприяє створенню

доданої вартості для місцевої економіки [17, с.112].

Франція активно розвиває культурно-екологічний туризм як засіб регіонального розвитку. Мережа AccorHotels впроваджує політику зниження споживання ресурсів, використовує еко-продукти та налагодила переробку відходів. Це не лише зменшує екологічне навантаження, а й підвищує довіру з боку екоорієнтованих туристів [15].

Польща після вступу до ЄС скористалась фінансовими можливостями для підтримки сталого туризму. Завдяки цим ресурсам реалізовано проєкти з розвитку екотуризму, охорони спадщини й покращення інфраструктури. Туроператор Itaka пропонує екологічні маршрути, підтримує культуру та створює робочі місця для місцевих жителів [36].

Чехія має значний потенціал у сфері оздоровчого туризму, зокрема завдяки розгалуженій мережі курортів і спа-центрів, які надають високоякісні медичні послуги. Прикладом є курорти в Карлових Варах та Маріанських Лазнях, де поступово реалізуються заходи з енергоефективності, зменшення водоспоживання та мінімізації впливу на природне середовище. Такі ініціативи сприяють не лише оздоровленню відвідувачів, але й збереженню унікального природного ландшафту .

Крім того, провідні туристичні компанії країни, зокрема Čedok, активно працюють над популяризацією екологічно відповідального туризму. У пропоновані тури включено відвідування національних парків, природних заповідників та об’єктів спадщини, що дозволяє інтегрувати просвітницький компонент та привертати увагу до важливості охорони довкілля. Таким чином, туристичний сектор Чехії функціонує як інструмент сталого регіонального розвитку.

У сфері медичного туризму також спостерігається орієнтація на екологічно обґрунтовані рішення. Сучасні оздоровчі заклади поступово переходять на використання ресурсозберігаючих технологій, дбають про екологічну сертифікацію послуг і надають пріоритет натуральним, локальним продуктам і методам терапії.

Практика реалізації стратегій сталого розвитку в туристичному секторі країн Європейського Союзу та результати євроінтеграційних реформ свідчать про високий потенціал для поліпшення соціально-економічних та екологічних показників, табл. 3.1., Додаток А.

Вцілому, характеристика зазначеного досвіду має особливе значення для України, яка перебуває на етапі активного формування політики сталого розвитку у сфері туризму. Врахування європейських практик та адаптація перевірених механізмів управління може стати ключовим чинником для успішної інтеграції в європейський простір та побудови сучасної, інноваційної й конкурентоспроможної туристичної галузі, заснованої на принципах відповідального використання ресурсів, соціальної відповідальності та довготривалого економічного зростання.

3.2. Розробка та впровадження управлінських підходів до забезпечення стійкого розвитку туристичних організацій

Аналіз туристичної галузі та зовнішніх чинників, що формують стратегії стабільного економічного розвитку підприємств у цій сфері, засвідчив, що головною проблемою для багатьох компаній є не лише збереження діяльності, а й забезпечення їхнього стійкого функціонування в умовах сучасного ринку.

Досягнення стійкого розвитку туристичних підприємств залежить від реалізації комплексу стратегічних заходів, які охоплюють як внутрішні ресурси, так і зовнішні фактори. Ключовими напрямами в цьому контексті виступають підвищення рівня економічної безпеки, удосконалення фінансового та інформаційного забезпечення, а також ефективна реалізація інвестиційної й інноваційної політики. Взаємодія цих елементів формує інтегровану модель управління, орієнтовану на довгострокову стійкість підприємства в умовах ринкової нестабільності [38, с.55].

З огляду на зазначені стратегічні орієнтири, доцільним є проведення PEST-аналізу туристичного агентства «Море турів» як інструменту комплексної оцінки зовнішнього середовища, що суттєво впливає на вибір

оптимальних шляхів забезпечення стійкості бізнесу. Такий аналіз дає змогу системно оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, які формують операційне поле діяльності агенції. PEST-аналіз є важливою аналітичною базою для стратегічного планування, оскільки дозволяє виявити ризики, ідентифікувати можливості та адаптувати бізнес-модель до змін ринку [23].

Перейшовши до аналізу діяльності туристичного агентства «Море турів», слід відзначити, що підприємство входить до числа провідних гравців на українському ринку туристичних послуг, спеціалізуючись як на організації внутрішніх поїздок, так і на наданні комплексного обслуговування для закордонного туризму. Це зумовлює необхідність глибокого аналізу зовнішнього середовища, що представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

PEST-аналіз туристичного агентства «Море турів»

Фактор	Характеристика впливу	Можливості/Загрози
Політичні (P)	-Воєнний стан в Україні обмежує виїзд певних категорій громадян - Зміни в прикордонному контролі - Державна підтримка внутрішнього туризму	-Обмеження для виїзного туризму - Сприяння розвитку внутрішнього туризму
Економічні (E)	- Інфляція та коливання валютного курсу - Зниження платоспроможності населення - Зростання витрат на логістику	- Зменшення попиту на дорогі тури - Попит на бюджетні та короткострокові подорожі
Соціальні (S)	- Підвищений інтерес до безпечного, відповідального туризму - Попит на короткі сімейні поїздки - Зростання ролі соціальних мереж у виборі турів	- Розвиток напрямів еко та сімейного туризму - Просування через Instagram, Facebook
Технологічні (T)	- Розвиток онлайн-бронювання та мобільних додатків - Автоматизація офісної роботи - Цифрові канали комунікації з клієнтами	- Підвищення ефективності за рахунок цифровізації - Створення власного

		мобільного застосунку

Джерело: побудовано автором за даними [16; 30; 32]

На основі результатів PEST-аналізу, табл. 3.2 були сформовані ключові напрямки управління туристичною організацією відповідно до трьох основних

складових концепції стійкого розвитку - економічної, соціальної та екологічної. Такий підхід забезпечує цілісну інтеграцію зовнішніх впливів у внутрішню управлінську практику агентства.

Економічна стійкість в умовах зростаючої конкуренції та змін споживчих уподобань реалізується через: диверсифікацію туристичних продуктів, розширення клієнтської бази, цифровізацію продажів. В свою чергу соціальна відповідальність реалізується через створення умов для довгострокового залучення працівників та партнерів до процесів, що сприяють суспільному добробуту. Через формування інклюзивного середовища, підвищення кваліфікації персоналу та розвиток партнерств із соціально орієнтованими організаціями. Екологічна відповідальність у стратегічному управлінні реалізується через поступове зниження негативного впливу на довкілля: впровадження політик сталого офісного управління, популяризація екотуризму, екоосвітній компонент у спілкуванні з клієнтами [39].

Для забезпечення довготривалої ефективності та конкурентоспроможності туристична агенція «Море турів» повинна спиратися на системний підхід до формування стратегії. У сучасних умовах ринку це означає не лише орієнтацію на прибутковість, а й на інтеграцію принципів сталого розвитку в усі бізнес-процеси. На рис. 3.1 узагальнено ключові вектори управлінської діяльності підприємства, що враховують економічні, соціальні та екологічні цілі, адаптовані до умов зовнішнього середовища.

Маркетингові ініціативи

Корпоративна політика сталого розвитку

Стратегічні

підходи

ESG-звітність

Розвиток внутрішнього туризму

Партнерство з екологічно орієнтованими туроператорами

Освітні ініціативи

Рис. 3.1. Впровадження стратегічних підходів туристичною організацією «Море турів»

Джерело: побудовано автором за даними [32; 33]

Рисунок демонструє взаємозв’язок між аналізом чинників (зокрема за результатами PEST-аналізу), стратегічними напрямами діяльності та очікуваними результатами в площині стійкого розвитку.

З огляду на сучасні виклики туристичного ринку та необхідність забезпечення стабільності в умовах конкуренції й невизначеності, туристична агенція «Море турів» поступово переходить до впровадження раціональних стратегічних підходів, заснованих на принципах сталого розвитку. Попри компактний розмір штату, підприємство демонструє готовність до впровадження відповідальних управлінських рішень, які враховують не лише економічну доцільність, а й соціальну та екологічну складові.

Першим кроком у цьому напрямку стане затвердження внутрішньої політики сталого розвитку, заплановане на 2025 рік. Цей документ має на меті визначити місію, основні цінності та стратегічні цілі компанії в трьох ключових напрямах - екологія, соціальна відповідальність і корпоративне управління. Враховуючи обмежені кадрові ресурси, політика буде сформульована в стислій, але практичній формі, що дозволить інтегрувати її положення в повсякденну діяльність невеликої команди [37, с. 65].

У межах розвитку цієї політики передбачається поступове впровадження ESG-звітності, адаптованої до масштабів підприємства. Основна мета - забезпечити базовий рівень прозорості та можливість для самооцінки ефективності управління. Уже з 2024 року запроваджено збір простих, але

показових індикаторів у трьох сферах:

– екологія - частка утилізованих офісних матеріалів (планується досягти 30%);

– соціальна складова - витрати на професійний розвиток (приблизно 5% фонду оплати праці);

– управління - частка електронних транзакцій (орієнтир - 65%). Цей формат дозволяє з урахуванням реальних ресурсів підприємства поступово формувати культуру сталості, не створюючи надмірного адміністративного навантаження на персонал. Таким чином, навіть у рамках малого туристичного бізнесу стратегічне планування на основі принципів

сталого розвитку стає не лише можливим, а й доцільним для зміцнення довіри клієнтів і партнерів [43, с.151].

На цьому тлі важливою складовою стратегічного підходу виступає маркетинг, який із 2024 року спрямований на популяризацію відповідального туризму. Компанія оновила рекламну політику, акцентуючи увагу на соціальних та екологічних аспектах подорожей. Створено спеціалізований розділ на офіційному сайті агенції, присвяченого екотуризму, а також впроваджено нову лінійку туристичних продуктів із чітким етичним позиціонуванням.

Паралельно ТА «Море турів» активізує співпрацю з туроператорами, які дотримуються екологічних стандартів і мають відповідні сертифікати сталого туризму (Green Key, Travelife). До кінця 2025 року компанія планує довести частку таких партнерських продуктів до 40% у загальному портфелі. Це дозволить не лише розширити пропозицію, але й забезпечити її відповідність міжнародним стандартам відповідального споживання туристичних послуг [44, с. 55].

Окремим напрямом стратегії стає розвиток внутрішнього туризму. У відповідь на зміну купівельної поведінки споживачів та обмеження міжнародних подорожей, агенція активно формує нові логістично-оптимізовані маршрути в межах України. Згідно з прогнозами, попит на внутрішні поїздки зросте на 15% уже в 2025 році, і компанія має намір ефективно відповісти на

цей виклик через оновлення продуктової матриці [45].

З метою підтримки культурного й екологічного усвідомлення серед клієнтів у межах стратегії запущено низку освітніх ініціатив. Це, зокрема, інформаційні розсилки, інтерактивні вебінари та публікації в соціальних мережах, які популяризують ідеї відповідального туризму. До кінця 2025 року передбачається, що не менше 25% клієнтів агенції ознайомляться з цими матеріалами, що сприятиме формуванню відповідальних споживчих практик [44, с.55].

Таким чином, впровадження стратегічних підходів у діяльність ТА «Море турів» - навіть за умов обмеженого штату - є багаторівневим і системним

процесом, який охоплює як внутрішню організаційну трансформацію, так і зовнішню орієнтацію на сталу взаємодію із клієнтами, партнерами та навколишнім середовищем. Усі ці заходи в сукупності сприяють досягненню ключової мети - підвищення конкурентоспроможності через інтеграцію принципів сталого розвитку в усі аспекти функціонування невеликого туристичного підприємства.

3.3. Прогнозування перспектив стійкого розвитку туристичної організації

Туристична галузь постійно адаптується до нових викликів ринку. Туристичне агентство «Море турів» займає вагому позицію на українському ринку, пропонуючи клієнтам широкий спектр послуг: організацію турів, екскурсій, корпоративних подорожей, бронювання авіаквитків та готелів [48, с.53].

За даними фінансового аналізу агентства проведеного у першому розділі, можна визначити ключові показники, які є основою для прогнозування, табл. 3.3.

З метою оцінки перспектив стійкого розвитку ТА «Море турів» на основі фінансових результатів 2022–2023 проведено розрахунок темпів приросту між

звітними періодами, що дозволяє окреслити тенденції та зробити відповідні управлінські висновки.

Початковою складовою є економічна стійкість, що охоплює прибутковість, рентабельність, ефективність використання ресурсів і здатність підприємства до зростання. У 2023 році обсяг наданих туристичних послуг досяг 3172,8 тис. грн, що на 25,1% більше, ніж у 2022-му. Прогноз на 2025 рік - 3969,8 тис. грн, що свідчить про поступове відновлення туристичного попиту. Чистий дохід на кінець 2025 року має збільшитися до 3793,6 тис. грн (+24,6%), а загальні витрати - до 1154,1 тис. грн (+7,5%). Проте водночас очікується зменшення чистого прибутку до 411,7 тис. грн, що є наслідком зростання матеріальних і операційних витрат. Рівень рентабельності, за

прогнозами, знизиться з 0,05 до 0,031, тобто майже вдвічі, що вимагає перегляду фінансової політики та цінової стратегії.

Таблиця 3.3

Розрахунок показників економічної ефективності ТА «Море турів» на перспективу з урахування концепції стійкого розвитку

№ п/п	Показник	2022	2023	Темп зростання	2025 (прогноз)
1.	Обсяг наданих туристичних послуг	2535,8	3172,8	25,12	3969,8
2.	Платежі до бюджету	61,8	96,7	56,47	151,3
3.	Чистий дохід (виручка) від реалізації	2443,3	3044,5	24,60	3793,6
4.	Витати пов’язані з наданням туристичних послуг (собівартість)	1498,6	1631,0	8,83	1775,09
5.	Матеріальні витрати	56,3	74,1	31,61	97,5
6.	Витати на оплату праці	359,3	430,5	19,81	515,8
7.	Відрахування на соціальні заходи	239,0	285,3	19,37	340,56

8.	Інші витрати	203,4	230,1	13,12	260,3
9.	Загальні витрати	998,7	1073,6	7,5	1154,1
10.	Чистий прибуток	444,7	427,9	-3,77	411,7
11.	Рентабельність	0,08	0,05	-37,5	0,03

Джерело: розраховано автором за даними [38; 46]

В економічному вимірі підприємству доцільно: переглянути структуру витрат, впровадити інструменти бюджетного контролю, орієнтуватися на тури з вищою маржинальністю, розширити цифрові канали продажів для зменшення адміністративних витрат. Ці заходи дозволять зміцнити фінансову стабільність, яка є базою для реалізації соціальних і екологічних ініціатив.

Соціальна стійкість туристичного підприємства - це не лише стабільність колективу, а й здатність підтримувати відповідальні відносини з клієнтами, місцевими громадами й партнерами.

Протягом 2022–2023 років штат підприємства залишався стабільним - 5 працівників. Фонд оплати праці зріс із 359,3 тис. грн до 430,5 тис. грн, що відповідає приросту на 19,8%. Прогноз на 2025 рік - 515,8 тис. грн, що свідчить про готовність підприємства підтримувати своїх співробітників навіть у

складних умовах ринку. Також передбачено збільшення соціальних відрахувань до 340,6 тис. грн (+19,3%). Це свідчить про відповідальне ставлення до законодавчих зобов’язань і збереження соціальних гарантій.

Потенційні напрями розвитку соціальної відповідальності: упровадження програм навчання персоналу (в межах ESG-підходу), запровадження періодичних опитувань щодо задоволеності працівників, підтримка місцевих громад через партнерські ініціативи (наприклад, популяризація регіонального туризму).

Таким чином, соціальний аспект діяльності туристичної агенції «Море турів» сприяє не лише зміцненню кадрової стабільності, а й формує довіру до бренду, що є особливо важливим у сфері туризму, де якість взаємодії з

клієнтами безпосередньо залежить від людського чинника.

Хоча агенція як посередник не має прямого впливу на довкілля, вона може виступати провідником екологічної свідомості через відповідальні партнерства та просвітницькі ініціативи. Так, у 2023 році частка утилізованих офісних матеріалів склала приблизно 20%, а прогноз на 2025 рік - 30%, що відповідає базовому рівню інтеграції екологічної політики у внутрішню діяльність підприємства.

Серед пріоритетів на найближчі роки: відмова від паперових носіїв на користь цифрового документообігу, збільшення частки співпраці з туроператорами, які мають сертифікати сталого туризму, а також розширення продуктового портфеля за рахунок екотурів [47].

Такі дії не потребують значних фінансових витрат, але помітно посилюють репутаційний капітал агенції, особливо серед молоді та цільової аудиторії, орієнтованої на цінності відповідального споживання.

Прогноз діяльності ТА «Море турів» на 2025 рік свідчить про високий потенціал економічного зростання за умов належного управління витратами та реалізації адаптивної стратегії рентабельності. Соціальний напрям зберігає стабільність, демонструючи готовність до відповідального ставлення до персоналу. Екологічна складова, хоч і перебуває на початковому етапі, має

значні перспективи розвитку через налагодження партнерств та посилення екопросвітництва серед клієнтів.

З метою ефективної реалізації принципів сталого розвитку у діяльності туристичної агенції «Море турів» доцільно використовувати управлінські моделі, що синхронізують економічні, соціальні та екологічні аспекти функціонування підприємства. Усі ці складові не тільки взаємодіють, а й взаємно підсилюють одна одну, формуючи стійку модель розвитку, яка забезпечує довгострокову конкурентоспроможність агенції на ринку туристичних послуг, табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Моделі стійкого розвитку туристичної агенції «Море турів»

№	Назва моделі	Застосування для туристичної агенції «Море турів»

п/п		
1.	Триєдина модель сталого розвитку (Triple Bottom Line, TBL)	Агентство може впровадити баланс трьох компонентів**:** - *Економіка*: оптимізація витрат, збереження прибутковості, впровадження ефективної фінансової стратегії, прогнозування на основі аналітики; - *Соціум*: підтримка персоналу, стабільність колективу, соціальні ініціативи (опитування, навчання); - *Екологія*: перехід на електронний документообіг, сортування відходів в офісі, додавання еко-турів у продуктовий портфель.
2.	ESG-модель (Environmental, Social, Governance)	Стратегічне планування за ESG-критеріями дозволить агенції підвищити прозорість та довіру з боку клієнтів та партнерів: - *Environmental (Екологія)* - впровадження показників у звітність: частка утилізованих матеріалів, частка електронних операцій; - *Social (Соціум)* - облік витрат на розвиток персоналу, забезпечення комфортних умов праці, залучення до соціально-корисних проєктів; - *Governance (Управління)* - запровадження внутрішніх політик відповідального бізнесу, прозора система звітності, етична поведінка в партнерських відносинах.

Джерело: побудовано автором за даними [32; 49, с.136]

Виходячи з інформації поданої в табл. 3.3. Модель Triple Bottom Line (TBL)**,** або триєдиної результативності, є надзвичайно актуальною для туристичних агентств малого формату, таких як ТА «Море турів». Вона передбачає управління підприємством не лише з орієнтацією на фінансовий прибуток, а й із урахуванням соціального та екологічного впливу. Такий підхід

дає змогу створити стійку бізнес-модель, орієнтовану на довгострокове зростання, збереження репутації та підвищення клієнтської лояльності. Економічна складова в рамках моделі TBL реалізується через впровадження інструментів для оптимізації витрат, раціонального використання ресурсів та підвищення операційної ефективності. У випадку з ТА «Море турів» це може бути досягнуто шляхом зменшення витрат на утримання офісу, автоматизації процесів бронювання, впровадження електронних платіжних систем, активного просування онлайн-продажів, а також побудови ефективної системи цінової

політики. Усе це забезпечує стабільний прибуток без надмірних фінансових ризиків.

Соціальна складова передбачає створення комфортних умов праці для невеликого, але згуртованого колективу працівників. У практиці ТА «Море турів» це може включати надання гнучкого графіку роботи, заохочення участі персоналу в прийнятті рішень, організацію професійного навчання та підвищення кваліфікації. Для клієнтів соціальна орієнтація проявляється у високому рівні сервісної етики, персоналізованому підході до обслуговування, прозорості у відносинах та гарантії безпечності туристичних послуг.

Екологічна складова в умовах малих підприємств також має важливе значення. Впровадження реалістичних та доступних заходів дозволяє ТА «Море турів» демонструвати відповідальне ставлення до довкілля навіть за обмежених ресурсів. До таких заходів належать поступовий перехід на електронний документообіг, відмова від друкованих буклетів на користь цифрових каталогів, запровадження системи сортування відходів у офісі, просування екологічних турів, а також налагодження партнерств із туроператорами, які мають сертифікати сталого розвитку (наприклад, Green Key, Travelife).

Завдяки моделі TBL туристична агенція отримує змогу не лише зміцнювати свою фінансову позицію, але й активно формувати позитивний соціальний імідж та екологічно відповідальний бренд. У сучасному ринку, де споживачі все частіше звертають увагу на етичні аспекти ведення бізнесу,

такий підхід сприяє зростанню довіри з боку клієнтів, розширенню партнерської мережі та забезпеченню довготривалого успіху підприємства. Для досягнення сталого розвитку туристична агенція повинна впроваджувати економіко-управлінські підходи, які поєднують стратегічне бачення з ефективними практиками управління у трьох ключових напрямах [48;50]:

1. Економіко-ресурсний підхід передбачає зміцнення економічної ефективності шляхом оптимізації витрат, підвищення прибутковості туристичних продуктів, застосування інструментів фінансового контролю та цифровізації основних бізнес-процесів.

2. Соціально орієнтований управлінський підхід акцентує увагу на збереженні та розвитку кадрового потенціалу, інвестуванні у професійне навчання персоналу, підвищенні мотивації та взаємодії з локальними спільнотами як частини корпоративної соціальної відповідальності.

3. Екологічно-інноваційний підхід передбачає впровадження екологічних стандартів у діяльність агентства через розширення пропозицій екотурів, партнерство з екоорієнтованими суб'єктами туристичного ринку та впровадження енергоощадних рішень в офісному і сервісному середовищі.

Вцілому, запропоновані стратегії сталого розвитку туристичної організації «Море турів» охоплюють економічну, соціальну та екологічну складові, що дозволяє підприємству ефективно реагувати на сучасні виклики ринку, зберігаючи конкурентоспроможність і підвищуючи рівень корпоративної відповідальності. Особлива увага приділена впровадженню ESG звітності, розвитку внутрішнього туризму, реалізації екологічних ініціатив, соціальних проєктів для клієнтів і персоналу, а також фінансовому прогнозуванню з урахуванням принципів стійкого розвитку.

Для туристичного агентства доцільно застосовувати управлінські моделі, такі як Triple Bottom Line (TBL) і ESG-модель. Обидві концепції є ефективними для невеликої туристичної організації, оскільки дозволяють інтегрувати цінності сталого розвитку в щоденну практику без суттєвих капіталовкладень. Таким чином, сформована стратегія сталого розвитку ТА «Море турів» є

збалансованою, адаптивною та орієнтованою на довгострокову результативність із одночасним врахуванням потреб бізнесу, суспільства та довкілля.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теми «Економіко-управлінські підходи до забезпечення стійкого розвитку туристичних підприємств (на прикладі туристичної агенції «Море турів»)» було досягнуто поставлених цілей та виконано завдання, що дозволило отримати важливі наукові та практичні

результати, які можна використовувати для підвищення ефективності діяльності туристичних підприємств України. У висновках підсумовано основні результати дослідження, обґрунтовано рекомендації щодо реалізації стратегій стійкого розвитку та окреслено перспективи застосування запропонованих рішень.

Встановлено, що стійкий розвиток туристичних підприємств є багатовимірною управлінською категорією, яка включає економічну, соціальну, екологічну та управлінську компоненти. Узагальнено, що адаптація до глобальних викликів потребує інтеграції ESG-стандартів, моделі трьох вимірів стійкості та індикаторних систем оцінювання в практику туристичних підприємств.

Доведено, що туристична агенція «Море турів» демонструє позитивну динаміку фінансових і операційних показників. У 2022–2023 роках обсяг послуг зріс на 25,12%, чистий дохід - на 24,6%, фонд оплати праці - на 19,8%. Водночас рівень рентабельності знизився з 0,08 до 0,043, що свідчить про зростання витрат і потребу в оптимізації ресурсного забезпечення.

Визначено, що операційна ефективність агентства характеризується зростанням середнього чека за одночасного зменшення кількості клієнтів, що вказує на зміщення фокусу до дорожчих турів. Соціальна складова виявляється у стабільному кадровому складі (100% - місцеві працівники) та початку впровадження елементів соціальної відповідальності. Екологічна складова ще формується, проте вже реалізуються перші кроки щодо утилізації відходів та обліку споживання ресурсів.

Вмотивовувано, що цифрова трансформація управління (використання CRM-систем, онлайн-букінгу, автоматизація документообігу) є рушієм ефективності підприємства. Ці інструменти сприяють підвищенню рівня

обслуговування, точності аналітики та якості управлінських рішень, знижуючи витрати й оперативно реагуючи на зміну ринкової ситуації.

Обґрунтовано, що для ефективного стратегічного управління туристичними підприємствами доцільно застосовувати аналітичні інструменти: SWOT-аналіз, PEST-аналіз та систему показників сталого розвитку. Це дозволяє

не лише виявити слабкі сторони бізнесу, а й сформувати обґрунтовані напрями розвитку, враховуючи внутрішні можливості та зовнішні загрози.

Доведено, що адаптація позитивного європейського досвіду (ESG звітність, кластерний підхід, розвиток внутрішнього туризму, орієнтація на локальні громади) є ефективною стратегією для підвищення конкурентоспроможності українських туристичних підприємств. Такий підхід дозволяє вибудовувати стале партнерське середовище та забезпечувати економічний і соціальний ефект на регіональному рівні.

Окреслено, що реалізація запропонованої стратегії для ТА «Море турів» передбачає впровадження ESG-підходу, розвиток бюджетних і внутрішніх турів, підвищення рівня мотивації персоналу, екологізацію бізнес-процесів та цифровізацію управлінських функцій. Очікуваними результатами є стабілізація фінансових показників, зростання задоволеності клієнтів, покращення екологічної репутації та інтеграція у європейський туристичний простір.

Узагальнено, що стійкий розвиток туристичних підприємств в Україні має базуватися на системному поєднанні інноваційного управління, цифрових технологій, соціальної відповідальності та міжнародних стандартів. Це створює можливості для зміцнення національного туристичного ринку, покращення його іміджу та забезпечення економічної стійкості у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Горбаль Н.І., Когут У.І., Лілянова А.В. Розвиток туристичної галузі України в умовах євроінтеграції. Бізнесінформ. 2018. №4. С.139-145. 2. Балабаниць А.В., Горбашевська М.О., Кислова Л.А., Мацука В.М., Перепадя Ф.Л. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. За заг. ред. д ра екон. наук, проф. Балабаниць А.В. М.: МДУ, 2022. 343 с.

3. Гальцова О.Л., Юрченко Н.І. Основні аспекти туристичної галузі України в період євроінтеграції. Приазовський економічний вісник. 2019. №4(15). С.310-313.

4. World Commission on Environment and Development. Our Common Future. Oxford: Oxford University Press, 1987. 400 p.

5. Стратегія сталого розвитку: еколого-економічний аспект : навчальний посібник для здобувачів освіти закладів вищої освіти. І.В. Замула, Г.В. Кірейцева, І.В. Давидова, М.Б. Корбут, В.В. Травін. Вид. 2-ге, доповн. Електронні дані. Житомир : Житомирська політехніка, 2023. 192 с.

6. Юхновська Ю.О. Вплив глобалізації та євроінтеграції на туристичну галузь України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. №23(2). С. 147-152.

7. World Travel & Tourism Council. URL:https://wttc.org/ (дата звернення 23.05.2025).

8. Циркулярна економіка : навчальний посібник / Шевченко Т. І., Губанова О. Р. та ін. Суми: Університетська книга, 2022. 220 с. 9. Економічні та соціальні детермінанти конкурентоспроможності підприємництва: колективна монографія / за заг. ред. Лопатинського Ю.М., Зибаревої О.В. Чернівці: Технодрук, 2023.572 с. (81-107) URL: https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/9862

10. Григорчук Д.В. Регіональні особливості розвитку та використання потенціалу туристичної сфери регіонів. Стан та тенденції розвитку сучасного підприємництва: монографія за ред. д.е.н., проф. М.П. Денисенка. К.: ТОВ «ДКС центр». 2019. 46 с.

11. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2021. Vol. 43. № 1. P. 129-135.

12. Овецька О.В., Кукудяк Н.В. Управління проєктами: стан та перспективи розвитку підприємства. Економіка і організація управління. 2022. № 2 (46). С. 139–147

13. Гузь Д. О. Сутність стратегії забезпечення економічного розвитку

підприємств. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2017. № 8. С. 72–77.

14. Гурська І.С., Федуняк І.О. Формування та перспективи розвитку ринку туристичних послуг в Україні під час та після пандемії. Агросвіт. 2021. № 5- 6. С. 63-67.

15. Світлична В. Ю. Економіка туризму : підручник / В. Ю. Світлична, С. А. Александрова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 167 с.

16. Миронов Ю. Б. Регулювання та прогнозування туристичного попиту в контексті сталого розвитку туризму. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі, 2024. №10, 17-23. https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-10-3

17. Якименко-Терещенко Н. В. Стратегічні пріоритети туризму в концепції сталого розвитку регіонів : монографія. Н. Якименко-Терещенко, Олександр Носирєв ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків : НТУ "ХПІ", 2024. – 320 с.

18. Королюк С., Малюта Л. Етно та екотренди у розвитку внутрішнього туризму в контексті сталого розвитку і впровадженні індустрії 5.0. Соціально економічні проблеми і держава. 2024. Вип. 1 (30). С. 98-105. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24ksrivi.pdf

19. Holovnia O., Zakharova T., Melnyk S., Prylutskyi A., Stavska U., Tabenska O. (2023). The prospects for the development of integrated formations in

the field of tourism of the Vinnytsia region. Monograph. Primedia eLaunch, Boston, USA. 249 p.

20. The World Tourism Organization. URL:https://www.unwto.org/(дата звернення 23.09.2024)

21. Реформування екологічної, енергетичної, економічної та фінансової сфер України в умовах євроінтеграції : навч. посіб. уклад. : К.В. Чичуліна, І.В. Міняйленко, В.В. Скриль, Н.С. Максюта. Полтава : Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2024. – 161 с.

22. Управління розвитком територій: навчально-метод. посібник. ДБТУ; авт.-уклад.: О. О. Гуторова, О. І. Гуторов, О. М. Таран. Харків. 2025. 292 с. 23. Сидоренко І.О. Моделювання процесу управління конкурентоспроможністю у сфері міжнародного і вітчизняного туризму України. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2020. № 2. URL : https://tourlib.net/statti_ukr/sydorenko2.htm (дата звернення 22.05.2025). 24. Пузирьова П.В. Розвиток стратегічного партнерства на основі створення інноваційної бізнес-моделі повоєнного розвитку туризму в Україні. Актуальні проблеми економіки. 2022. № 8 (254). С. 39-48.

25. Бучко Ж. І., Підгірна В. Н., Наконечний К. П. Проєктний менеджмент у сфері туризму: транскордонний досвід Чернівецької області та суміжного прикордоння. Географія та туризм: науковий журнал /ред. кол.: Запотоцький С.П. (гол. ред.) та ін. К.: Альфа-ПІК, 2024. Вип. 74. С. 37-44.

26. Брич В., Галиш Н. Сталий розвиток туристичної індустрії: екологічний та статистичний вимір. Економічний аналіз. 2020. Том 30. No 4. С. 23-30. DOI: https://doi.10.35774/econa2020.04.0235 (дата звернення 23.04.2025).

27. Григорчук Д.В. Управління сталим розвитком туристичної індустрії України. Актуальні проблеми економіки. 2023. №3 (261). С.58-66. 28. Про туризм : Закон України від 15 вересня 1995 № 324/95 / Верховна Рада України. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95- %D0%B2%D1%80 (дата звернення 21.03.2025).

29. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL :

http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення 20.02.2025).

30. Офіційний сайт Департаменту туризму і курортів Міністерства економічного розвитку, торгівлі та сільського господарства. URL : http://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e42d3b8-108a-4c21-a413-8d80aa724e5c&title=ViddilRozvitkuTurizmu (дата звернення 23.02.2025).

31. Eurostat. URL : http://ec.europa.eu/eurostat/ (дата звернення 23.05.2025).

32. Офіційний сайт туристичної агенції «Море турів». URL : https://chernivci.more-turov.com.ua/ua (дата звернення 21.05.2025). 33.

Оптимізація діяльності туристичних підприємств URL: https://turizmlirol.wordpress.com. (дата звернення 15.05.2025).

34. Якименко-Терещенко Н. В., Мірко Н. Моца А. А. Ровиток індустрії туризму у повоєнний період. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 44. URL: http://economyandsociety.in.ua/index.php/jour-nal/article/view/1901 (дата звернення 21.05.2025).

35. Осітнянко Д.О., Примак Т. Ю. Впровадження принципів сталого розвитку в туристичній індустрії. Ефективна економіка. 2020. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7612 (дата звернення 23.04.2025).

36. Добровольська Н.В., Кандиба Ю.І. Просторово-часові особливості розвитку туризму в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія географічні науки. 2019 Вип. 10 (24). URL : https://gj.journal.kspu.edu/index.php/gj/article/view/261 (дата звернення 23.02.2025).

37. Кифяк О.В. Ресурсний потенціал розвитку туристичних дестинацій. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2019. № 4. С.60-70. 38. Костинець Ю.В., Костинець В.В., Шевченко О.О. Розвиток туризму України в умовах війни. Актуальні проблеми економіки. 2023. №3(261). С. 51- 57.

39. Gryshchenko O., Babenko V., Bilovodska O., Voronkova T., Ponomarenko I., Shatskaya Z. Green tourism business as marketing perspective in environmental management. Global Journal of Environmental Science and

Management. 2022. №8(1). P. 117-132.

40. Дудчик О.Ю., Сальникова Т.В. Значення туристичної галузі для макроекономічного розвитку України. Проблеми та перспективи забезпечення макроекономічної стабільності: монографія / за ред. С. В. Лєонова, М. М. Бричко. Суми: Сумський державний університет, 2022. 181 с.

41. Костинець В.В., Коваленко Ж.С., Овсяник К.М. Розвиток туристичного сектору регіонів України в сучасних умовах. Актуальні проблемиекономіки. 2021. №4. С.26-35.

42. Денисенко М.П., Шацька З.Я., Захарченко О.О. Заходи активізації

інноваційного розвитку вітчизняних туристичних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2019. №45. С. 61-66.

43. Туркевич М. Управління стійким розвитком туристичних підприємств в умовах європейської інтеграції. Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (31 жовтня 2024 року). Умань: ВПЦВ «Візаві», 2024. С. 151–154.

44. Нодь О. Л., Бергхауер О. О. Збалансований регіональний розвиток туризму та готельно-ресторанного бізнесу. Journal of management, economics and technology = Журнал з менеджменту, економіки та технологій. № 2. Харків: ДБТУ, 2024. С. 51-62

45. Краснокутська Ю. В., Сегеда І. В., Безпалова А. С. Післявоєнне відновлення туристичної індустрії України в контексті сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3046/2967 (дата звернення: 15.10.2024).

46. Павліха Н. В., Цимбалюк І. О., Савчук А. Ю. Сталий розвиток туризму та рекреації: сучасні виклики й перспективи для України: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2022. 209 с. URL : https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/20754/1/ tyruzm_2022.pdf (дата звернення: 22.10.2024).

47. Заваріка Г., Видренко А. Сталий розвиток зеленого туризму в епоху змін. Економіка та суспільство. №63. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-106 (дата звернення 21.05.2022024 5).

48. Бурик З. М. Стратегічне планування розвитку територій, як інструмент управління. Публічне урядування. 2020. № 5(25). С. 53–62. URL: https://journals.maup.com.ua/index.php/public management/article/view/151 (дата звернення 01.01.2025).

49. Лисюк Т. В. Інноваційні технології в туризмі : навчальний посібник / Волинський національний університет імені Лесі Українки, географічний

факультет, кафедра готельно-ресторанної справи, туризму і рекреації. Луцьк : ФОП Мажула Ю. М., 2025. 323 с.

50. Ерл А., Холл К. М. Інституційна теорія в туризмі та гостинності. Навчальний посібник. Видавництво Рутледж. Лондон, 2021. URL: https://www.routledge.com/Institutional-Theory-in-Tourism-and Hospitality/EarlHall/p/book/9780367507763 (дата звернення: 19.03.2025 р.).

Додаток А

Таблиця 3.1

Критерії ефективності управління сталим розвитком туристичної індустрії в умовах євроінтеграційного курсу України

Група А. Демонстрація сталого управління туризмом	А.1. Стратегія сталого туризму
	А.2. Регулюючий туристичний орган
	А.3. Моніторинг
	А.4. Сезонне регулювання туризму
	А.5. Адаптація до кліматичних змін
	А.6. Перелік туристичних об'єктів та пам'яток
	А.7. Нормотворча діяльність
	А.8. Інклюзивність
	А.9. Набування власності
	А.10. Задоволеність відвідувачів
	А.11. Стандарти сталості
	А.12. Охорона і безпека
	А.13. Регулювання в кризових і надзвичайних ситуаціях
	А.14. Реклама і просування
Група Б. Максимізація соціальних та економічних вигід та мінімізація негативного впливу	Б.1. Економічний моніторинг
	Б.2. Місцеві кар'єрні можливості
	Б.3. Участь спільноти
	Б.4. Місцева суспільна думка
	Б.5. Доступність для місцевого населення
	Б.6. Просування туризму та туристична освіта
	Б.7. Попередження експлуатації
	Б.8. Надання підтримки спільноті
	Б.9. Підтримка місцевих підприємців
Група В. Максимізація вигід для місцевих спільнот, відвідувачів і об'єктів культурної спадщини та мінімізація негативного впливу	В.1. Захист привабливості
	В.2. Регулювання відвідування
	В.3. Поведінка відвідувачів
	В.4. Охорона культурної спадщини
	В.5. Популяризація регіону
	В.6. Інтелектуальна власність
Група Д. Максимізація вигід для навколишнього середовища та мінімізація негативного впливу	Д.1. Екологічні ризики
	Д.2. Захист екологічно вразливих дестинацій
	Д.3. Захист дикої природи
	Д.4. Викиди парникових газів
	Д.5. Енергозбереження
	Д.6. Регулювання в сфері водокористування
	Д.7. Охорона водних ресурсів
	Д.8. Якість води
	Д.9. Стічні води
	Д.10. Скорочення твердих відходів
	Д.11. Світлове і шумове забруднення
	Д.12. Екологічний транспорт

Джерело: побудовано автором за даними [47;48]