

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**БРИГІЛЕВИЧ ГАЛИНА МИХАЙЛІВНА**

УДК 332.122:331(477)

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У  
МІЖНАРОДНОМУ ТУРИЗМІ**

Спеціальність 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Галузь знань 07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело \_\_\_\_\_ Г.М. Бригілевич

Науковий керівник:  
**Мальська Марта Пилипівна,**  
доктор економічних наук, професор

Львів – 2024

## АНОТАЦІЯ

**Бригілевич Г.М. Стратегічне управління підприємницькою діяльністю у міжнародному туризмі.** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» (галузь знань – 07 «Управління та адміністрування») – Львівський національний університет імені Івана Франка, Міністерства освіти і науки України, Львів, 2024.

У дисертаційному дослідженні проведено міждисциплінарний дискурс теорії підприємництва та охарактеризовано особливості підприємницької діяльності у міжнародному туризмі, який віднесено до різновидів глобального підприємництва. На основі виокремлених основних і допоміжних послуг, напрямів діяльності туристичних підприємств обґрунтовано комплексну природу туристичної діяльності та їх роль у створенні та реалізації туристичного продукту. Охарактеризовано особливості підприємництва у міжнародному туризмі. Визначено сутність поняття «стратегічна резилентність підприємництва», під якою розуміється ознака підприємницької діяльності, що засвідчує її здатність адаптуватися до потенційних небезпек та викликів.

Відзначаючи важливу роль стратегічного партнерства як інтеграційного інструмента взаємодії підприємств у міжнародному туристичному бізнесі, в роботі визначено його конкурентні переваги, економічні та соціальні ефекти для розвитку туристичного підприємництва.

Досліджено особливості довгострокового договірної співробітництва підприємств у міжнародному туризмі та подано типізацію договорів, які використовують у туристичній сфері для врегулювання відносин між туристичними підприємствами, постачальниками та споживачами туристичних послуг.

Охарактеризовано проблеми реалізації в Україні моделей взаємодій бізнесу (B2B, B2C, B2G), які характеризують комерційні відносини між стейкхолдерами

туристичного підприємництва і спрямовані на його інтернаціоналізацію та покращення комунікації в процесі надання споживачам туристичного продукту.

Акцентовано увагу на особливостях формування інституційного середовища функціонування підприємництва у сфері міжнародного туризму, яке включає інструменти інституційного забезпечення, зокрема акти нормативно-правового регулювання системи міжнародного права у цій сфері (в тому числі конвенції та декларації), підприємницької діяльності в Україні, сукупність інституцій та їх вимог до туристичної діяльності, які функціонують на міжнародному, макрорегіональному, національному, регіональному, локальному рівнях і долучаються до регулювання та підтримки туристичного бізнесу в частині його фінансового забезпечення, моніторингу, проектного менеджменту тощо.

Досліджено концептуальні засади стратегічного управління підприємницькою діяльністю, зокрема проаналізовано методичні підходи до трактування сутності поняття «стратегічне управління». Проаналізовано еволюцію формування теоретичного базису стратегічного управління, що дозволило охарактеризувати основні положення теорій та концепцій, які висвітлюють особливості генезису формування та їх міждисциплінарний і адаптивний характер. Визначено та обґрунтовано принципи стратегування розвитку підприємництва в міжнародному туризмі в умовах глобалізаційних процесів, цілі стратегічного управління підприємницькою діяльністю у цій сфері та розроблено алгоритм процесу стратегічного управління розвитком туристичних підприємств, який містить сукупність етапів, зокрема формування концепції з баченням загальних обрисів перспектив розвитку підприємства, проведення діагностики зовнішнього і внутрішнього середовища міжнародної туристичної діяльності, кон'юнктури туристичного ринку, а також визначення стратегічних пріоритетів, індикаторів та заходів їх досягнення.

Проведено аналіз викликів підприємницької діяльності у міжнародному туризмі впродовж 2014-2022 рр. На основі здійсненого рейтингування країн G20 за показниками внеску туристичної індустрії у ВВП та аналізу залежності

Індексу розвитку туризму та подорожей країн світу від ВВП на одну особу підтверджено залежність між рівнем розвитку країн та їх туристичними активами.

Обґрунтовано, що визначальними векторами стратегічної орієнтації міжнародного туристичного бізнесу є його інтегрованість та конкурентоспроможність. В контексті оцінювання наслідків впливу глобалізації на розвиток міжнародного туристичного бізнесу, охарактеризовано наслідки пандемії на глобальному рівні для вітчизняних туристичних підприємств та прояви впливу глокалізації на розвиток туристичної індустрії у різних країнах світу.

В рамках проведення стратегічного аналізу підприємницької діяльності у міжнародному туризмі проведено SWOT-аналіз середовища розвитку міжнародного туризму в Україні, що дозволило виокремити найбільш впливові ризики для розвитку підприємств та обґрунтувати можливості підвищення ефективності їх функціонування.

Окрім аналізу особливостей впливу глобалізаційних викликів на розвиток міжнародного туризму, акцентовано увагу на викликах, які стали перешкодою для відновлення підприємницької діяльності у післяпандемічний період як для України, так і для країн-членів ЄС.

За допомогою запропонованого методичного підходу до оцінювання резилентності туристичних підприємств в Україні в основу якого закладено індикатори резилентності підприємницької діяльності та їх кількісні параметри (глибину шоку, опірність до шоку і відносну здатність протистояти шоку), здійснено оцінку стійкості підприємств впродовж трьох кризових для України періодів. Для проведення розрахунків були використані показники динаміки в'їзних і виїзних туристичних потоків та динаміка витрат цих туристів на міжнародні подорожі. Результати розрахунку параметрів резилентності туристичного бізнесу в Україні продемонстрували, що глибина шоку для суб'єктів туристичної діяльності була вищою у роки початку воєнних конфліктів, ніж у пандемічний період, а рівень опірності та здатності до

відновлення закономірно був вищим в регіонах найбільш віддалених і найменш постраждалих від військових дій.

Оцінювання параметрів резилентності діяльності туристичного підприємництва в Україні у період кризи COVID-19, зокрема опірності суб'єктів туристичної діяльності до шоку та їх відносної здатності до відновлення дозволило виокремити три групи (кластери) регіонів за рівнем резилентності. Аналіз показників резилентності проведений на прикладі європейських країн підтвердив зменшення активності виїзних туристів мешканців країн ЄС у період пандемії COVID-19 та засвідчив її найменший вплив на країни, які вважаються туристичними центрами Європи.

Параметри резилентності суб'єктів підприємницької діяльності в сфері міжнародного туризму в умовах викликів пандемії засвідчили також нижчу здатність України протистояти кризі за показниками обсягів туристичних потоків, ніж у світі загалом та в межах окремих туристичних макрорегіонів. Натомість Україна продемонструвала вищі показники відносної здатності до посткризового/постшокового відновлення у порівнянні з загальносвітовими та європейськими показниками міжнародних туристичних потоків, а також більшістю систем мегарегіонального порядку, окрім Південної і Північної Америки.

Проведено аналіз фінансово-економічних наслідків військових дій для суб'єктів туристичної діяльності України, зокрема, щодо зменшення доходів суб'єктів туристичної діяльності та податкових надходжень до місцевих бюджетів.

З метою оцінки ефективності управління витратами суб'єктів туристичної діяльності здійснено аналіз структури та динаміки витрат, який засвідчив зниження питомої ваги операційних і матеріальних витрат, що може сприяти зростанню розмірів прибутку, підвищенню їх ліквідності та платоспроможності, або вплинути до зниження якості послуг і, відповідно, втратам іміджу та рейтингових позицій на ринку.

Розроблено теоретико-методологічну модель оцінювання впливу стимулюючих та дестимулюючих чинників на ефективність функціонування підприємств туристичного бізнесу. Висунуто та емпірично доведено гіпотези, щодо зв'язку між дохідністю підприємств туристичної сфери, рівнем туристичної активності населення, доступністю туристичних послуг, рівнем фінансових витрат туристичних підприємств та їх підприємницькою активністю загалом.

За допомогою програми Stata побудовано кореляційну матрицю та регресійне рівняння залежностей між вищевказаними чинниками та дохідністю туристичного бізнесу, які засвідчили найбільший вплив рівня міжнародної туристичної активності населення.

Запропоновано Концепцію зміцнення резилентності туристичних підприємств в сфері міжнародного туризму, яка спрямована на вибір та прийняття стратегічних рішень щодо підвищення їх здатності адаптуватися до глобальних викликів і несприятливих впливів війни. Визначені принципи та напрями Концепції зміцнення резилентності туристичних підприємств запропоновано реалізувати шляхом впровадження маркетингової, інноваційної та безпекової стратегій. В обраних стратегіях визначено стратегічні цілі та засоби їх реалізації в розрізі фінансової, операційної, організаційної, цифрової, технологічної і репутаційної резилентності, що зумовить трансформацію бізнес-моделей туристичного підприємництва.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління, підприємницька діяльність, міжнародний туризм, конкурентоспроможність суб'єктів підприємницької діяльності, резилентність туристичних підприємств, глобалізація, інтеграція, стейкхолдери, економічна ефективність, бізнес-моделі, фінансові активи та витрати туристичних підприємств.

## ANNOTATION

Bryhilevych H.M. Strategic management of business activities in international tourism. – Qualification scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activity" (field of knowledge 07 «Management and Administration») - Ivan Franko National University of Lviv, 2024.

In the dissertation research, an interdisciplinary discourse of the theory of entrepreneurship was conducted and the peculiarities of entrepreneurial activity in international tourism, which is classified as a variety of global entrepreneurship, were characterized. On the basis of distinguishing the main and auxiliary services, areas of activity of tourist enterprises, the complex nature of tourist activities and their role in the creation and implementation of a tourist product are justified, which allowed to reveal the peculiarities of entrepreneurship in international tourism. The essence of the concept of "strategic resilience of entrepreneurship" is revealed, which is understood as a sign of entrepreneurial activity, which proves its ability to adapt to potential dangers and challenges.

Noting the important role of strategic partnership as an integration tool of interaction of enterprises in the international tourism business, the work defines its competitive advantages, economic and social effects for the development of tourism entrepreneurship.

Peculiarities of long-term contractual cooperation of enterprises in international tourism have been studied and typification of contracts used in the tourism sphere to regulate relations between tourism enterprises, suppliers and consumers of tourism services has been presented.

The problems of implementing business interaction models (B2B, B2C, B2G) in Ukraine are described, which characterize the commercial relations between stakeholders of the tourism business and are aimed at its internationalization and improvement of communication in the process of providing consumers with a tourist product.

Attention is focused on the features of the formation of the institutional environment for the functioning of entrepreneurship in the field of international tourism, which includes the tools of institutional support, in particular the acts of normative and legal regulation of the system of international law in this field (including conventions and declarations), entrepreneurial activity in Ukraine and a set of institutions and their requirements for tourism activities, which operate at the international, macro-regional, national, regional and local levels and are involved in the regulation and support of the tourism business in terms of its financial support, monitoring, project management, etc.

The conceptual principles of strategic management of business activities were studied, in particular, the functions and methodological approaches to defining the essence of the concept of "strategic management" were outlined. The evolution of the formation of the theoretical basis of strategic management was analyzed, which made it possible to characterize the main provisions of theories and concepts that highlight the peculiarities of the genesis of formation and their interdisciplinary and adaptive nature.

The principles of strategizing the development of entrepreneurship in international tourism in the conditions of globalization processes, the goals of strategic management of entrepreneurial activity in this area, and the algorithm of the process of strategic management of the development of tourist enterprises have been defined and substantiated, which includes a set of stages, in particular, the formation of a concept with a vision of the general outlines of the prospects for the development of the enterprise, the implementation diagnostics of the external and internal environment of international tourist activity, the tourist market situation, as well as the determination of strategic priorities, indicators and measures to achieve them.

An analysis of the challenges of entrepreneurial activity in international tourism during 2014-2022 was carried out. Based on the ranking of the G20 countries by indicators of the contribution of the tourism industry to GDP and the analysis of the dependence of the tourism and travel development index of the countries of the world



on GDP per person, the dependence between the level of development of countries and their tourist assets.

It is substantiated that the determining vectors of the strategic orientation of the international tourist business are its integration and competitiveness. In the context of evaluating the impact of globalization on the development of international tourism business, the consequences of the pandemic on global and domestic tourism enterprises and the manifestations of the impact of glocalization on the development of the tourism industry in different countries of the world are characterized.

As part of the strategic analysis of business activity in international tourism, a SWOT analysis of the development environment of international tourism in Ukraine was carried out, which made it possible to single out the most influential risks for the development of enterprises and substantiate the possibilities of increasing the efficiency of their functioning.

In addition to the analysis of the specifics of the impact of globalization challenges on the development of international tourism, attention is focused on the challenges that have become an obstacle to the recovery of business activities in the post-pandemic period for both Ukraine and EU member states.

With the assistance of the proposed methodical approach to assessing the resilience of tourism enterprises in Ukraine, which is based on business resilience indicators and their quantitative parameters (depth of shock, resistance to shock and relative ability to resist shock), an assessment of the resilience of enterprises was carried out during three crisis periods for Ukraine. The indicators of the dynamics of inbound and outbound tourist flows and the dynamics of the expenses of these tourists for international travel were used for the calculations. The results of the calculation of the parameters of the resilience of the tourism business in Ukraine showed that the depth of the shock for the subjects of tourism activity was higher in the years of the beginning of military conflicts than in the pandemic period, and the level of resistance and ability to recover was naturally higher in the regions most remote and least affected by military actions.

Evaluating the resilience parameters of tourism entrepreneurship in Ukraine during the COVID-19 crisis, in particular the resistance of tourism entities to the shock and their relative ability to recover, made it possible to distinguish three groups (clusters) of regions according to the level of resilience. The analysis of resilience indicators carried out on the example of European countries confirmed the decrease in the activity of outbound tourists of EU residents during the COVID-19 pandemic and proved its least impact on countries that are considered tourist centers of Europe.

The parameters of the resilience of business entities in the field of international tourism in the conditions of the challenges of the pandemic also proved Ukraine's lower ability to withstand the crisis in terms of the volume of tourist flows, than in the world in general and within the limits of individual tourist macro-regions. Instead, Ukraine demonstrated higher relative capacity for post-crisis/post-shock recovery compared to global and European indicators of international tourist flows, as well as most mega-regional systems, except for South and North America.

An analysis of the financial and economic consequences of military actions for the subjects of tourist activity in Ukraine was carried out, in particular, regarding the decrease in the income of subjects of tourist activity and tax revenues to local budgets.

In order to assess the effectiveness of cost management by the entities of tourism activity, an analysis of the structure and dynamics of costs was carried out, which proved a decrease in the specific weight of operating costs and material costs, which can contribute to the growth of profit, increase their liquidity and solvency, or affect the quality of services and, accordingly, the loss of image and rating positions in the market.

A theoretical-methodological model for evaluating the impact of stimulating and disincentive factors on the efficiency of the operation of tourism business enterprises has been developed. Hypotheses regarding the relationship between the profitability of tourism enterprises, the level of tourist activity of the population, the availability of tourist services, the level of financial costs of tourist enterprises and their entrepreneurial activity in general have been proposed and empirically proven.

With the assistance of the Stata program, a correlation matrix and a regression equation of the dependencies between the above factors and the profitability of the tourism business were built, which proved the greatest impact of the level of international tourist activity of the population.

The Concept of strengthening the resistance of tourist enterprises in the field of international tourism is proposed, which is aimed at choosing and making strategic decisions to increase their ability to adapt to global challenges and adverse effects of war. The determined principles and directions of the Concept of Strengthening the Resilience of Tourist Enterprises are proposed to be implemented by implementing marketing, innovation and security strategies. In terms of the selected strategies, strategic goals and means for their implementation are defined in terms of financial, operational, organizational, digital, technological and reputational resilience, which will cause the transformation of business models of tourism entrepreneurship.

**Keywords:** strategy, strategic management, entrepreneurship, international tourism, competitiveness of business entities, resilience of tourism enterprises, globalization, integration, stakeholders, economic efficiency, business models, financial assets and costs of tourism enterprises.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:*

1. Бригілевич Г.М., Войтенко О.А. Стратегічне управління підприємницькою діяльністю в туристичній сфері. *Формування ринкових відносин в Україні. Збірник наукових праць*. 2021. № 12 (247). С. 106-112. URL: <http://dndiime.org/wp-content/uploads/2022/02/12-2021-1> – 0,63 друк. арк. (особистий внесок автора – 0,35 друк. арк.: проаналізовано підходи до розуміння стратегічного управління, виокремлено чинники, які впливають на стратегічне управління підприємствами).

2. Бригілевич Г.М. Міжнародний туризм як інструмент підвищення ефективності функціонування економіки: досвід країн ЄС. *Наукові перспективи*.

*Журнал*. 2022. № 6 (24). С. 253-262. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-6\(24\)-253-262](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-6(24)-253-262) – 0,8 друк. арк.

3. Бригілевич Г.М., Мальська М.П. Роль електронної торгівлі послугами як складової міжнародної туристичної індустрії в умовах нестабільності. *Наукові інновації та передові технології*. Журнал. 2022. № 8 (10). С. 202-211. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-8\(10\)-202-211](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-8(10)-202-211) – 0,83 друк. арк. (особистий внесок автора – 0,53 друк. арк.: визначено тенденції впливу електронної комерції на туристичне середовище. Зроблено порівняльний опис ефектів від діджиталізації туризм-послуг ЄС та США).

4. Бригілевич Г.М. Стратегія як інструмент антикризового управління туристичним підприємством. *Наукові інновації та передові технології*. Журнал. 2023. С. 57-64. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11\(25\)-57-64](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11(25)-57-64) – 0,77 друк. арк.

5. Бригілевич Г.М., Шульц С.Л. Аналіз мегатрендів та сучасних викликів розвитку підприємницької діяльності в сфері міжнародного туризму. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. Журнал. 2023. С. 26-33. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-12-9479> - 0,8 друк. арк. (особистий внесок автора – 0,5 друк. арк.: розроблено рейтингове позиціювання країн G20 за показниками внеску туристичної індустрії у ВВП, проведено аналіз мегатрендів туристичної індустрії в умовах глобалізації та локалізації).

***Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:***

1. Бригілевич Г. Торгівля міжнародними туристичними послугами. *Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід*: Матеріали XIV Міжнародної наукової конференції «Географія, економіка, туризм: національний та міжнародний досвід» (м. Львів, 9 жовтня 2020 р.). Львів: Вид. ЛНУ імені Івана Франка, 2020. С. 54–58. – 0,18 друк. арк.

2. Бригілевич Г., Войтенко О. Проблема стійкості суб'єктів регіональних ринків послуг в умовах економічної нестабільності. *Атрактивність та комфортність територій України (регіонів, міст й об'єднаних територіальних громад)*: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 31 травня 2021 р.). ДУ «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К.

Мамутова НАН України». Київ, 2021. С. 29-34. – 0, 2 друк. арк. (*особистий внесок автора – 0,1 друк. арк.: визначено основні фактори стійкості економіки регіонів та територіальних соціально-економічних систем*).

3. Бригілевич Г. Сучасна цифрова трансформація туристичного бізнесу. *Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід: Матеріали XV Міжнародної наукової конференції* (м. Львів, 8 жовтня 2021 р.). Львів: Вид. ЛНУ імені Івана Франка, 2021. С. 45–48. – 0,13 друк. арк.

4. Бригілевич Г.М. Стратегічне планування розвитку туризму в Україні під час пандемії Covid-19. *Проблеми та перспективи розвитку науки, освіти і технологій: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (м. Полтава, 27 січня 2022 р.) у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2022 с. Ч. 1. (59 с.) С. 25-26. – 0,13 друк. арк.

5. Бригілевич Г. Фактори розвитку сфери гостинності України у повоєнний період. *Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід: Матеріали XVI Міжнародної наукової конференції з міжнародною участю* (м. Львів, 7 жовтня, 2022 р.). Львів: Вид. ЛНУ імені Івана Франка, 2022. С. 46-49. – 0,12 друк. арк.

6. Бригілевич Г.М. Перспективи розвитку ресторанного господарства України в умовах сучасних викликів. *Готельно-ресторанний бізнес і курортна справа України: Збірник матеріалів всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції* (м. Івано-Франківськ 6 грудня, 2022 р.). Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника. Івано-Франківськ, 2022. С. 254-258. – 0,15 друк. арк.

7. Мальська М.П., Бригілевич Г.М. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання: Матеріали XIV міжнародної науково-практичної конференції* (м. Черкаси, 23-24 березня, 2023 р.). Черкаський державний технологічний університет. 2023. С. 31-33. – 0,12 друк. арк. (*особистий внесок автора – 0,06 друк. арк.: зроблено аналіз ефективності впливу економіки на стан готельно-ресторанного господарства*).

8. Бригілевич Г.М. Післявоєнне відновлення туристичних потоків до України. *Туризм в Україні: виклики та відновлення*. Матеріали Міжнародного туристичного форуму (м. Київ, 21-22 березня 2023 р.). Київ: КНЕУ, 2023. С. 79-81. – 0,12 друк. арк.

9. Бригілевич Г.М., Лемега Н.М. Інноваційні аспекти стратегічного розвитку підприємств індустрії гостинності. *Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації*: матеріали X Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Київ, 6-7 квітня, 2023 р.). Київ: видавничий центр КНУКіМ, 2023. С. 405-408. – 0,13 друк. арк. (особистий внесок автора – 0,07 друк. арк.: виділено інноваційні аспекти стратегії розвитку індустрії гостинності).

10. М. Філь, Г. Бригілевич. Неймінг: імідж у сфері гостинності. *Географічна освіта і наука: виклики і поступ*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 140-річчю географії у Львівському університеті (м. Львів, 18-20 травня 2023 р.). Львів: Простір-М, 2023. Том 3. С. 146-149. – 0,4 друк. арк. (особистий внесок автора – 0,2 друк. арк.: виділено та охарактеризовано основні критерії неймінгу).

11. Бригілевич Г.М. Сфера гостинності та її значення для економіки країни. *Гостинність і туризм майбутнього: наукові та практичні горизонти*: збірник тез доповідей II-ої міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 17-18 травня 2023 р.). Київ: НУБіП України. 2023 р. С. 12-14. – 0,11 друк. арк.

12. Бригілевич Г.М. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності у конкурентному середовищі. *Інтеграційні напрямки розвитку індустрії гостинності*: Збірник тез доповідей XII Всеукраїнської міжвузівської наукової конференції студентів, аспірантів і молодих учених (м. Одеса, 17-18 травня 2023 р.). Одеса: ОНТУ, 2023. С. 193-195. – 0,11 друк. арк.

13. Мальська М.П., Бригілевич Г.М. Управління якістю послуг у сфері гостинності. *Туризм і гостинність: стан, проблеми, перспективи*: Збірник тез доповідей VII міжнародної науково-практичної конференції (м. Черкаси, 18

травня 2023 р.). Черкаси: Видавець Юлія Чабаненко. 2023 р. С. 169-171. – 0,12 друк. арк. (особистий внесок автора – 0,06 друк. арк.: аналіз механізму організаційно-економічних завдань в сфері туризму та гостинності).

14. Бригілевич Г.М. Перспективи розвитку релігійного туризму в Україні. *Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід*. Матеріали XVII Міжнародної наукової конференції (м. Львів, 8-9 жовтня 2023 р.). Львів: Вид. ЛНУ імені Івана Франка, 2023. С. 48-52. – 0,13 друк. арк.

15. Бригілевич Г.М., Мальська М.П. Вплив міжнародного туризму на соціально-економічний розвиток України в умовах війни. *Multidisciplinary international journal "Věda a perspektivy"*. 2022. № 9 (16). С. 50-59. – 0,7 друк. арк. (особистий внесок автора – 0,35 друк. арк.: здійснено аналіз «безпеки» туристичних подорожей Україною в умовах війни та означено концепти повоєнного розвитку).

16. Бригілевич Г.М. Формування стратегії для ефективної діяльності підприємств у сфері міжнародного туризму в умовах економічної нестабільності. *Moderní Aspekty Vědy, 24-th volume of the international collective monograph*. 2022. С. 579-588. – 0,73 друк. арк.

17. Bryhilevych H., Malska M. Strategic directions of international tourism development. *Management of the 21 st century: globalization challenges, Issue: collective monograph. Prague*. Nemoros s.r.o. 2023. С. 104-111. – 0,65 друк. арк. (особистий внесок автора – 0,35 друк. арк.: визначено переваги та недоліки стратегічного управління підприємством, проаналізовано основні тенденції міжнародного туризму в умовах глобалізації).

## ЗМІСТ

<b>АНОТАЦІЯ</b> .....	2
<b>ВСТУП</b> .....	18
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У МІЖНАРОДНОМУ ТУРИЗМІ</b> .....	26
1.1. Сутність та особливості підприємницької діяльності у міжнародному туризмі .....	26
1.2. Інституційне середовище розвитку підприємництва у міжнародному туризмі.....	43
1.3. Основи стратегічного управління підприємницькою діяльністю у міжнародному туризмі .....	57
Висновки до розділу 1.....	70
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У МІЖНАРОДНОМУ ТУРИЗМІ</b> .....	73
2.1. Сучасний стан та виклики розвитку підприємницької діяльності в сфері міжнародного туризму.....	73
2.2. Стратегічний аналіз міжнародного туризму в Україні .....	91
2.3. Оцінка ефективності підприємницької діяльності у міжнародному туризмі .....	109
Висновки до розділу 2.....	122
<b>РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТИ ТА НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ МІЖНАРОДНОГО ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ</b> .....	125
3.1. Концепція забезпечення резилентності міжнародного туристичного бізнесу.....	125



3.2. Стратегії управління розвитком туристичних підприємств під час війни та у повоєнний період.....	140
3.3. Вдосконалення менеджменту туристичних підприємств у контексті зміцнення резилентності підприємницької діяльності .....	156
Висновки до розділу 3.....	168
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>170</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>174</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>196</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Одним з видів підприємницької діяльності є туристичне підприємництво, яке сьогодні виступає важливим суб'єктом господарювання на глобальному та національному ринку туристичних товарів і послуг.

У глобальному масштабі міжнародний туризм виступає драйвером економічного зростання, оскільки акумулює близько 10% світового ВВП та більше 6% експорту. Тенденції розвитку міжнародного туризму демонструють поглиблення міжнародного економічного співробітництва, інтеграційних процесів та економічної конвергенції у глобальному економічному просторі, впливають на світові тенденції розвитку міжнародного туристичного бізнесу.

Туристичне підприємництво забезпечує економічні та соціальні ефекти у розвитку національної економіки, зокрема, сприяє створенню робочих місць, нарощенню валютних резервів держав, наповненню дохідної частини місцевих бюджетів та стимулює розвиток інших секторів економіки. В сучасних умовах розвиток туристичного підприємництва належить до пріоритетів багатьох стратегічних документів національного, регіонального та місцевого рівнів.

Туристичні підприємства, перебуваючи в умовах сучасної кризи, зумовленої повномасштабною війною в Україні, потребують удосконалення організаційного, ресурсного, інноваційного забезпечення їхньої діяльності, що сприятиме підвищенню рівня дохідності підприємств, ефективному використанню ресурсів та покращенню комунікаційного менеджменту. Реалізація комплексу відповідних заходів забезпечить конкурентоспроможність туристичних підприємств у середньо- й довгостроковій перспективі, підвищить їх здатність протистояти будь-яким викликам і загрозам.

Теоретичні та прикладні аспекти розвитку міжнародного туристичного ринку стали предметом наукових досліджень Г.А. Заячківської, Р.Б. Кожухівської, О.О. Любіцевої, М.П. Мальської, Д.В. Ніколаєнко, Е.А. Окладникова, Н.М. Попадинця, А.А. Самойленко, М.П. Денисенко, О.В.

Ольшанської, А.В. Степаненка, тощо та інших. Дослідженню проблем та перспектив розвитку стратегічного менеджменту та підприємництва в Україні присвячені праці М.Ю. Барної, А.С. Гальчинського, В.М. Гейця, І.Р. Михасюка, В.І Міщенко, В.І. Приймака, С.І. Урби, А.С. Філіпенка та інших представників національної економічної школи.

Проте, дослідження питання стратегічного управління туристичним бізнесом, зокрема міжнародним, в умовах перманентності кризових викликів та сучасної політичної, економічної та соціальної нестабільності в Україні потребує вироблення управлінських рішень, які сприятимуть саме підвищенню стійкості суб'єктів туристичної індустрії. Це стало аргументованим підґрунтям для вибору автором теми та завдань дисертаційного дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційне дослідження здійснене відповідно до науково-дослідної роботи кафедри економіки підприємства «Пріоритетний розвиток підприємництва, торгівлі та біржової діяльності в умовах формування інформаційного суспільства» (№ держреєстрації 0122U200514, 2022-2026 рр.), у якій проведено аналіз стратегічного управління підприємницькою діяльністю. Прийнято участь у науково-дослідній темі кафедри країнознавства та міжнародного туризму «Регіони у сучасних міжнародних відносинах» (№ держреєстрації 0120U102567, 2020–2023 рр.) у рамках якої здійснено аналіз діяльності суб'єктів туристичного бізнесу в регіонах України. Проведено дослідження у виконанні науково-дослідної теми кафедри туризму Львівського національного університету імені Івана Франка, зокрема «Перспективи розвитку туризму у Західному регіоні України в контексті сучасного адміністративно-територіального устрою» (№ держреєстрації 0122U200060, 2022-2024 рр.), де автором обґрунтовано стратегічні пріоритети розвитку туристичної індустрії України.

Тему дисертаційного дослідження затверджено Вченою Радою Львівського національного університету імені Івана Франка у 2020 році (протокол № 90/11 від 26 листопада 2020 року)

**Мета й завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретико-методологічних основ стратегічного управління підприємницькою діяльністю у міжнародному туризмі та розроблення практичних рекомендацій щодо формування стратегій зміцнення резилентності підприємств туристичного бізнесу.

Досягнення зазначеної мети в роботі зумовило необхідність вирішення таких наукових завдань:

- розкрити сутність теоретико-методологічних основ підприємництва, та охарактеризувати особливості його розвитку у міжнародному туризмі;
- визначити елементи інституційного середовища підприємницької діяльності у міжнародному туризмі;
- сформулювати основні засади стратегічного управління підприємницькою діяльністю у міжнародному туризмі;
- проаналізувати сучасний стан та виклики розвитку підприємницької діяльності у міжнародному туризмі;
- розробити методичний підхід до оцінювання резилентності туристичного підприємництва європейських країн та України;
- оцінити вплив чинників на ефективність функціонування підприємств туристичного бізнесу;
- розробити концепцію забезпечення резилентності підприємств туристичного бізнесу;
- запропонувати стратегії управління розвитком туристичних підприємств під час війни та у повоєнний період;
- обґрунтувати вдосконалення менеджменту туристичних підприємств у контексті зміцнення резилентності підприємницької діяльності.

**Об'єктом дослідження** є процеси стратегічного управління підприємницькою діяльністю у міжнародному туризмі.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та прикладні аспекти стратегічного управління підприємницькою діяльністю у міжнародному туризмі в умовах сучасних викликів.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічною основою дисертаційного дослідження є фундаментальні положення економічної науки, зокрема, теорій і концепцій підприємництва, теорії міжнародної торгівлі, теорії абсолютних та порівняльних переваг у туристичній індустрії, теорії життєвого циклу продукту, теорія подібності країн та інших.

Для реалізації поставлених завдань у дисертації використовувались такі методи: історико-логічний – для дослідження еволюції розвитку теорій підприємництва і стратегічного управління (п. 1.1; 1.3); систематизації та узагальнення – для обґрунтування сутності стратегування розвитку туристичного підприємництва й аналізу інституційного середовища регулювання підприємницької діяльності в сфері міжнародного туризму (п. 1.2; 1.3); графічний – для оцінювання тенденцій розвитку міжнародного туризму в умовах поглиблення глобалізаційних процесів (п. 2.1); статистичного аналізу та економічної діагностики – для дослідження тенденцій постпандемічного відновлення міжнародного туризму та оцінювання резилентності туристичного бізнесу на світовому, макрорегіональному і національному рівнях (п. 2.1, 2.2); кореляційно-регресійного аналізу – для оцінювання впливу чинників на ефективність діяльності туристичних підприємств (п. 2.3); стратегічного і логіко-структурного аналізу – для розробки концепції, стратегій та системи інструментів зміцнення резилентності туристичних підприємств у міжнародному туризмі (п. 3.1; 3.2).

Інформаційною базою дослідження є закони України і нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України, міжнародні декларації, конвенції та договори щодо розвитку міжнародного туризму, стратегічні документи з регулятивної діяльності міжнародних туристичних організацій, статистичні та аналітичні матеріали Всесвітньої туристичної організації (ЮНВТО), Державного агентства розвитку туризму України, Державної служби статистики України, електронні ресурси глобальної інформаційної мережі Інтернет; дані туроператорів і турагенств та інших суб'єктів туристичної діяльності.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у наступному:

*удосконалено:*

- трактування сутності поняття «стратегічна резилентність туристичного підприємництва», під яким розуміється здатність туристичних підприємств швидко адаптуватися до потенційних небезпек на міжнародному ринку, здійснювати ефективну діяльність, що дозволить досягнути більшої маржинальності через підвищення прибутковості і збільшення контролю за витратами, а також «підприємницька діяльність у міжнародному туризмі», як діяльність суб'єктів господарювання, яка базуються на взаємодії стратегічних партнерів у створенні туристичного продукту, відповідно до потреб в'їзних і виїзних туристів;

- концепцію зміцнення резилентності підприємств туристичного бізнесу, яка спрямована на забезпечення інтегрованості та конкурентоспроможності міжнародного туризму і базується на принципах комплементарності стратегічного партнерства, мережевої інтегрованості бізнесу, інституційної ієрархії в регулюванні міжнародною туристичною діяльністю, гнучкості, адаптивності й стійкості та визначає напрями зміцнення резилентності туристичних підприємств на міжнародному туристичному ринку в контексті адаптації до викликів глобального середовища і війни в Україні шляхом реалізації маркетингової, інноваційної і безпекової стратегій;

- методичні засади діагностики резилентності суб'єктів туристичного підприємництва, які передбачають компаративний аналіз параметрів їх стійкості (опірності до шоку і здатності до відновлення) за індикаторами розвитку міжнародного туризму у міжрегіональному, мегарегіональному та глобальному вимірах впродовж кризових періодів, що дозволить здійснити кластерізацію регіонів України за рівнем резилентності туристичних підприємств та оцінити динаміку і фінансову ефективність їх постшокового відновлення;

- модель оцінювання впливу чинників на ефективність діяльності туристичних підприємств у міжнародному туризмі, яка дала можливість виявити залежність дохідності туристичних підприємств від туристичної активності

населення, доступності туристичних послуг, рівня фінансових витрат частки підприємницької діяльності в туризмі;

*набули подальшого розвитку:*

- наукові основи стратегічного управління підприємницькою діяльністю в міжнародному туристичному бізнесі на засадах стратегічного партнерства, яке сприяє консолідації міжнародних ланцюгів створення вартості, поглибленню взаємозв'язків стейкхолдерів у виробництві туристичного продукту шляхом розвитку мережеских форм кооперації, диверсифікації логістики туризму і туристичних послуг;
- систематизація структурних елементів інституційного середовища міжнародної туристичної діяльності, яка є багаторівневою ієрархічною системою інституцій глобального, макрорегіонального, національного, регіонального та локального рівнів, що сприяють стратегуванню розвитку міжнародного туризму на основі регулятивної конвергенції, розширення джерел фінансово-інвестиційного забезпечення і налагодження перманентного моніторингу;
- інструментарій зміцнення резилентності суб'єктів туристичної діяльності в розрізі фінансової, організаційної, операційної, цифрової та репутаційної складових, які сприятимуть вдосконаленню стратегічних бізнес-моделей розвитку туристичного підприємництва і забезпечуватимуть зростання їх маржинальності, покращенню контролю за витратами, оптимізацію цінової політики, щодо вартості туристичних послуг та зміцнюватимуть стратегічну стійкість міжнародного туристичного бізнесу.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні прикладних положень, аналітичних висновків і практичних рекомендацій щодо стратегічного управління підприємницькою діяльністю в сфері міжнародного туризму з метою зміцнення їх резилентності в умовах сучасних викликів.

Зокрема, пропозиції розроблені у дисертаційній роботі використані: Управлінням туризму та курортів Львівської обласної військової адміністрації при коригуванні Програми планування з розвитку туризму та курортів у Львівській області на 2021 – 2025 роки (довідка № 26-177/0/2-24 від 25.03.2024

p.); ПП «Profi tour» при розробці стратегії туристичної компанії «Profi tour», щодо просування туристичного продукту на міжнародному ринку (12.02.2024 р.).

Науково-методичний доробок автора було впроваджено у навчальний процес Львівського Національного університету імені Івана Франка при викладанні навчальних дисциплін «Підприємництво у сфері послуг», «Стратегічне управління бізнесом», для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти, що навчаються за освітньо-професійною програмою «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» (довідка № 1101-Н від 15.04.2024 р.), а також для дисциплін «Основи економіки», «Економіка підприємства» та «Міжнародний туризм» для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, що навчаються за освітньо-професійними програмами «Туристична діяльність» та «Готельно-ресторанна справа» (довідка №820-Н від 25.03.2024 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Наукові положення, обґрунтування та висновки дисертаційного дослідження отримані автором особисто. З наукових праць, що опубліковані у співавторстві, в дисертації використані лише ті наукові положення, які є результатом особистих напрацювань автора.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення, висновки та рекомендації за результатами проведених досліджень апробовані на 14 всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: XIV Міжнародної наукової конференції «Географія, економіка, туризм: національний та міжнародний досвід» (9 жовтня 2020 р., м. Львів); Міжнародної науково-практичної конференції (31 травня 2021 р., м. Київ); XV Міжнародної наукової конференції «Географія, економіка, туризм: національний та міжнародний досвід» (8 жовтня 2021 р., м. Львів); Міжнародної науково-практичної конференції (27 січня 2022 р., м. Полтава); XVI Міжнародної наукової конференції «Географія, економіка, туризм: національний та міжнародний досвід» (7 жовтня 2022 р., м. Львів); Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Готельно-ресторанний бізнес і курортна справа України»



(6 грудня 2022 р., м. Івано-Франківськ); XIV Міжнародної наукової конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання» (23-24 березня, 2023 р., м. Черкаси,); Міжнародного туристичного форуму «Туризм в Україні: виклики та відновлення» (21-22 березня 2023 р., м. Київ); X Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації» (6-7 квітня, 2023 р., м. Київ); Міжнародної науково-практичної конференції «Географічна освіта і наука: виклики і поступ» (18-20 травня 2023 р., м. Львів); II Міжнародної науково-практичної конференції «Гостинність і туризм майбутнього: наукові та практичні горизонти» (17-18 травня 2023 р., м. Київ); XII Всеукраїнської міжвузівської наукової конференції студентів, аспірантів і молодих учених «Інтеграційні напрямки розвитку індустрії гостинності» (17-18 травня 2023 р., м. Одеса); VII Міжнародної науково-практичної конференції «Туризм і гостинність: стан, проблеми, перспективи» (18 травня 2023 р., м. Черкаси); XVII Міжнародної науково-практичної конференції «Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід» (8-9 жовтня 2023 р., м. Львів).

**Публікації.** Основні наукові результати отримані в ході дослідження опубліковано у 22 наукових працях, серед яких: 5 статей (з них 2 одноосібних) у наукових фахових виданнях України, включених до міжнародних наукометричних баз, 3 статей у міжнародних монографіях і 14 публікацій у матеріалах наукових конференцій.

**Структура та обсяг роботи.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг наукової роботи з додатками складає 220 сторінок. Дисертаційна робота містить 17 таблиць та 25 рисунків. Список використаних джерел налічує 214 найменувань на 22 сторінках.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У МІЖНАРОДНОМУ ТУРИЗМІ

## 1.1. Сутність та особливості підприємницької діяльності у міжнародному туризмі

Теорія підприємництва є важливою складовою економічної теорії. Вона важлива для системного теоретичного пояснення питань виробництва та реалізації продукції і відтворення ресурсів. Підприємницька діяльність, виступала основним об'єктом економічної теорії від класичної та неокласичної теорії до сучасної поведінкової економіки. Різноманіття теорій підприємництва, зумовлено еволюційним поступом суспільних трансформацій, які характеризують специфіку цього явища, його засадничо-концептуальні витоки, фундаментальні ознаки та прикладні особливості.

В процесі еволюції теорія підприємництва була доповнена ідеями суміжних наукових напрямів, що обумовило багатоаспектний характер теоретико-методологічних засад дослідження специфіки підприємництва (рис. 1.1). Такі тенденції підтверджує світова та вітчизняна наука, де теорії підприємництва представлені не одним десятком теорій, концепцій та методологічних розвідок, які класифікують за певними критеріями. При чому відзначимо, що зростання кількості теоретичних досліджень зростає відповідно до інтенсивності змін середовища функціонування, а це підтверджує глобальність цієї проблематики.

Слід відмітити, що характерною ознакою розвитку підприємницької теорії на початковому етапі її становлення стало вивчення суто економічного базису підприємництва, що безумовно слугувало підґрунтям подальшої еволюції зазначеної теорії, яка призвела до виокремлення та врахування соціальних, поведінкових, інституціональних, психологічних, управлінських, фінансових та багатьох інших аспектів ведення підприємницької діяльності.



**Рис. 1.1. Типізація основних теорій підприємництва**

*\*Джерело: Складено автором*

Вказані аспекти розширили дослідницьку площину з цієї проблематики чим сприяли поглибленню розуміння сутності підприємницької діяльності в розрізі різних груп теорій.

Теорії підприємництва, як правило, класифікують, виокремлюючи дескриптивні (описові) та нормативні теорії. Якщо перші пояснюють реальну господарську практику з теоретичних позицій (наприклад, класична та неокласична теорії), то інші характеризують шляхи досягнення найбільш сприятливого становища підприємств на ринку.

Дескриптивні теорії підприємництва використовують системну парадигму, яка дозволяє досліджувати внутрішні та зовнішні умови функціонування підприємств в контексті факторного потенціалу підприємницької діяльності. Нормативні теорії і концепції регламентують фінансово-господарську, адміністративну, контрактно-договірну, збутову та інші види господарської діяльності. Відповідно, в практиці господарювання нормативні теорії підприємництва важливі для прогнозування ефективності підприємницької діяльності та визначення чіткого орієнтиру в пошуку управлінських рішень, які реалізуються в процесі діяльності підприємств і призводять до підвищення економічної ефективності їх функціонування.

Зупинимось більш детально на основних теоріях підприємств, які є складовими теоретичного базису теорії підприємництва (рис.1. 1). Так, до представників класичної школи зазвичай відносять доробок А. Сміта, Ж.-Б. Сея, Р. Кантільйона, Й. Тюнена, М. Вебера, А. Тюрго, К. Бодо, який концентрувався на виробничій функції у створенні продукту, балансі попиту і пропозиції та вільному продажу продукції на ринку.

Неокласична теорія (Ф. Найт, Й. Шумпетер, Д. Макклелланд, Дж. Кейнс, Г. Зіммель, В. Сомбарт та інші) підприємств, сфокусована на ресурсорієнтованому підході та низці наукових положень серед яких: залежність результатів виробництва від витрачених підприємством ресурсів, значущості впливу фактору ризику та зовнішнього середовища на діяльність підприємств, а також особистості підприємця.

Отже, якщо класичні теорії підприємства описують особливості залучення внутрішніх ресурсів та орієнтації на зовнішні умови функціонування підприємств, то неокласична теорія більше враховує роль кон'юнктури ринку. За цих обставин зовнішнє середовище відіграє визначальну роль у функціонуванні суб'єктів підприємницької діяльності.

Підприємницька ініціатива та конкурентоспроможність підприємства є ідейним постулатом підприємницької теорії, яка з одного боку виділяється як окрема теорія, а з іншого – базується на вищеперерахованому теоретичному доробку економічної науки.

Еволюційна теорія описує поведінку підприємств під впливом еволюційних змін технологічного, ділового і адміністративного середовища та власних традицій, які визначають напрями його діяльності при змінах внутрішнього та зовнішнього середовища.

Інституційна теорія, засновниками якої є Д. Норд, Р. Коуз і О. Уільямсон, обґрунтовує поведінку підприємства, щодо укладання та виконання контрактів/договорів із зовнішніми організаціями та споживачами товарів і послуг, а також регламентує норми та правила ведення підприємницької діяльності, які вирізняються в залежності від приналежності підприємства до певного виду економічної діяльності та її географічного масштабу [35].

Й. Шумпетер вважається фундатором інноваційної теорії підприємств, яка розкриває значимість впливу інновацій на їх діяльність, як в контексті джерела прибутку через впровадження нових технологічних новацій, так і спроможності суб'єкта господарювання інноваційних ідей щодо ведення бізнесу. Інноваційна складова підприємницької діяльності на думку представників цього теоретичного напрямку (Л. Мизеса, І. Кірцнера та ін.) визначає рівень інноваційності всієї економіки, виступає стимулюючим фактором ринкової конкуренції, а також сприяє інформаційній відкритості ринку. Зокрема, Ф. Хайек зазначає, що розробка та впровадження інновацій сприяє прийняттю новітніх управлінських та виробничих рішень і є стимулюючим чинником конкуренції. Водночас капіталізація інновацій може призводити до підвищення ризиковості

підприємницької діяльності [34].

Р. Нельсон, С. Уінер і Р. Пенроуз, яких варто віднести до представників інституційної та інноваційної теорій, акцентують увагу на впливі інститутів підтримки інноваційної діяльності і технологічних трансформацій. Важливим питанням, яке піднімають у своїх дослідженнях вчені є обґрунтування взаємозалежності технологічних можливостей країн та розвитку міжнародної торгівлі. Вчені також висловлюють думку, що технологічні та адміністративно-господарські регламенти впливають на ефективність функціонування підприємств [203].

Сучасні тренди глобалізації, тотальної цифрової трансформації економіки й суспільства, мережизації, віртуалізації, поширення робототехніки, Індустрії 4.0 є стратегічними векторами прогресивної технологізації економіки і безумовно впливатимуть на подальший розвиток інноваційної теорії підприємств. Впровадження у виробничі процеси інформаційно-технологічних систем, засобів штучного інтелекту, кібернетичних та нанотехнологій позначиться на організації та управлінні виробничими процесами, розвитку логістики для освоєння ринків збуту продукції, пришвидшать комунікацію між виробниками та споживачами продуктів і послуг та забезпечать ще низку вагомих вигод для ведення підприємницької діяльності. Ці зрушення безумовно сприятимуть подальшому розвитку теорії підприємництва.

Отже, в умовах сучасних реалій напрями розвитку теорій підприємництва, спрямовані на врахування нових стратегічних ризиків, розвиток інноваційної та цифрової економіки, нарощення інтеграційних процесів та глобальної соціально-економічної нестабільності.

В умовах розвитку неоіндустріальної моделі економіки, що проявляється у зростанні цінності інтелектуального капіталу, розвитку гнучких і високомобільних форм зайнятості, розбудові віртуальних мереж та інтенсифікації праці, підприємництво повинно швидко адаптуватись до вказаних змін.

Одним з пріоритетів постіндустріального суспільства є людиноцентричний підхід, який актуалізує розробку соціальних, психологічних та інших концепцій, теоретичні викладки яких доцільно теж відносити до положень теорії підприємництва. Вони стосуються питань особистих якостей підприємця, відносин в трудовому колективі підприємств, забезпеченості кваліфікованим кадровим потенціалом тощо. Всі ці неекономічні чинники необхідно розглядати як чинники та джерела результативності підприємницької діяльності.

Протягом останніх десятиліть теорія підприємництва зазнає впливу суміжних галузей знань: соціології, глобальної та регіональної економіки, фінансів, менеджменту та стає об'єктом поведінкової економіки.

Упродовж майже всіх етапів становлення теорії підприємництва, піднімалися питання управління внутрішніми та зовнішніми аспектами діяльності підприємств. Тому теорія управління і менеджменту фокусується на проблемі ефективного управління у стратегічній, середньостроковій та короткостроковій перспективі. В залежності від термінів планування визначаються цілі, пріоритети, механізми та засоби їх реалізації. Теорія менеджменту використовується для обґрунтування прийняття ефективних рішень і здійснення прогнозу розумного і допустимого ризику.

Таким чином, наведений дискурс основних теорій орієнтується на інтеграційні тенденції і міждисциплінарний характер сучасної економічної науки, що базуються на принципах системного підходу та призводять до отримання мультиплікаційних ефектів.

Слід відзначити, що перед теорією підприємництва сьогодні стоїть таке важливе питання, як виявлення чинників, що впливають на поведінку підприємств у різних умовах, визначають особливості стратегічного управління підприємством і методологію розробки стратегій підприємств.

І це актуалізує пошук нових теоретичних положень та *відповідно методичних підходів до аналізу розвитку підприємництва, в тому числі і щодо*

*виявлення особливостей їх запровадження для різних видів економічної діяльності.*

Існує низка підходів до трактування поняття «підприємництво», згідно з якими відображаються особливості його функціонування та конкурентні переваги, що виокремлюють його специфічні ознаки і також відображають принципи організації і діяльності цих господарських суб'єктів.

У ст. 43 Господарського кодексу України зазначено, що «підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку» [36].

Традиційно підприємництво розглядається як вид, або тип/стиль господарської діяльності. Так, З.С. Варналій трактує підприємництво як економічну категорію, яка є «особливим типом господарювання, де головним суб'єктом є підприємець, який раціонально поєднує (комбінує) фактори виробництва на інноваційній основі і власній відповідальності, організує і керує виробництвом з метою одержання підприємницького доходу» [20].

На думку американських вчених Е.Хізріча і М.Пітерса, «підприємництво – це процес створення чогось нового, що має цінність; процес поглинаючий час і сили, що припускає прийняття на себе фінансової, моральної і соціальної відповідальності; процес, який приносить дохід (прибуток) і особисте задоволення досягнутим» [59, С.15].

Загалом, в основі поняття «підприємництво» закладено відтворювальні відносини в контексті основних елементів виробництва, розподілу і споживання продукту чи послуг метою чого є забезпечення балансу між попитом і пропозицією на ринку.

Крім того, підприємництво зазвичай розглядається також як:

- суб'єкт комерційної діяльності метою якої є отримання прибутку;
- спосіб комерційного втілення креативних ідей;



- особливий стиль господарювання спрямований на пошук нових можливостей ведення бізнесу;
- антибюрократичний стиль господарювання;
- економічна діяльність на основі вільного вибору, щодо реалізації певного проєкту;
- стиль життя і спосіб мислення;
- чинник економічного зростання загалом.

Відповідно до суспільних та економічних трансформацій науковий термінологічний апарат в сфері підприємництва збагачується новими дефініціями, такими як «глобальне підприємство», під яким розуміється багатоаспектний феномен, формування якого лежить на перетині складних взаємозв'язків між різними аспектами підприємництва та теоріями міжнародного бізнесу [197, С. 8].

Теоретичні витoki глобального підприємництва ґрунтуються на синтезі теорій підприємництва та міжнародного бізнесу. При визначенні сутності глобального бізнесу зазвичай концентруються на особливостях розвитку міжнародного бізнесу, в тому числі транснаціональних корпорацій, а також визначальній ролі мереж.

Оскільки підприємство передбачає господарську діяльність на *глобальному, макро-, мезо- та мікрорівнях економіки*, тому дослідження специфіки суб'єктів підприємницької діяльності можливо проводити на різних рівнях цієї масштабної ієрархії. До глобального підприємства слід відносити саме підприємницьку діяльність у міжнародному туризмі, оскільки його пов'язують із інтеграційною взаємодією суб'єктів глобального економічного середовища у створенні туристичного продукту шляхом залучення мереж стейкхолдерів, які надають послуги, що включені до туристичних пакетів, зокрема транспортні, з тимчасового розміщення і харчування, екскурсійні та інші.

*Міжнародний туризм* розглядають як напрямок міжнародного співробітництва у наданні міжнародних туристичних послуг споживачами яких

є особи, що «подорожують з туристичною метою за межі країни постійного місця проживання» [85 С. 14].

Під міжнародним туризмом розуміють «в'їзний та виїзний туризм, тобто діяльність відвідувачів, які постійно проживають на території даної країни або за її межами, в ході проведення внутрішніх або транскордонних туристських поїздок, а також діяльність відвідувачів, які не проживають у межах даної країни, під час виїзних туристських поїздок» [116, С. 36].

Вважається, що у постіндустріальному суспільстві міжнародний туризм стає основою глобального способу життя, забезпечуючи перехід від «індустрії послуг» до «індустрії досвіду та вражень».

Отже, узагальнюючи існуючі визначення поняття «міжнародний туризм» охарактеризуємо його як:

- цілеспрямовану діяльність підприємства з надання туристичних послуг в'їзним і виїзним туристам;
- систему подорожей, які здійснюють на основі міждержавних договорів із урахуванням візових, валютних, митних і медичних «формальностей», нормативно-правових обмежень приймаючих туристів країн;
- форма відпочинку та подорожі;
- систему взаємовідносин між туристом і виробниками туристичних продуктів та послуг.

Особливості підприємницької діяльності у міжнародному туризмі зумовлені сучасними трендами організації туристичного бізнесу, які насамперед сприяють мережевій взаємодії виробників туристичних послуг:

- активізація міжнародної співпраці на засадах стратегічного партнерства;
- запровадження стейкхолдер-орієнтованих моделей взаємодії бізнес-структур;

- розвиток довірливих відносин між стейкхолдерами, які приймають участь у виробництві туристичного продукту, а також між надавачами та споживачами туристичних послуг.

Отже, підприємство у міжнародному туризмі – це діяльність суб'єктів господарювання задля отримання прибутку від виробництва та реалізації туристичних продуктів або окремих послуг в'їзним та виїзним туристам. Сутність цього поняття може бути також трактована як прибуткова діяльність суб'єктів господарювання, яка базується на взаємодії стратегічних партнерів у створенні туристичного продукту, відповідно до потреб в'їзних і виїзних туристів, та його реалізації на основі встановлення довірливих відносин із споживачами туристичних послуг.

Важливою особливістю підприємництва у міжнародному туристичному бізнесі є необхідність налагодження стратегічного партнерства, яке передбачає довгострокове співробітництво суб'єктів міжнародних відносин на взаємовигідних засадах задля досягнення спільних цілей, яке спрямоване на посилення інтеграції у конкурентному середовищі.

Стратегічне партнерство сприятиме обміну знаннями та найкращими практиками у міжнародному туристичному бізнесі, що може підтримувати її довгострокове зростання та стійкість. Саме таке співробітництво є фундаментом функціонування підприємств в сфері міжнародного туристичного бізнесу, інструментом досягнення спільних інтересів і потреб, вирішення проблемних ситуацій та стратегічного управління цими процесами загалом.

Конкурентні переваги стратегічного партнерства на міжнародному рівні класифікуємо в розрізі його основних економічних та соціальних ефектів (рис.1.2).

Найбільш поширеними напрямками діяльності туристичних підприємств, які працюють в сфері міжнародного туризму слід визнати: туристичні подорожі до різних країн світу; екскурсійні тури Україною; дитячий, молодіжний і сімейний відпочинок; гірськолижні курорти; лікувально-оздоровчий туризм;

бронювання авіа-, залізничних та квитків на автобуси; бронювання готелів; прийом та обслуговування іноземних туристів в Україні; всі види страхування.



**Рис. 1.2. Економічні та соціальні ефекти стратегічного партнерства в туристичній сфері**

\*Джерело: розроблено автором.

До додаткових чи супутніх послуг відносять візову підтримку, сутність якої полягає у оформленні ваучера на групу чи віз туристам, а також оформлення авіаквитків і трансфер щодо доставки туристів в аеропорт, залізничний чи авто вокзал до та після прибуття з подорожі, надання автотранспорту на замовлення клієнта, екскурсійні послуги, а також страхування туристів.

Реалізація вказаних напрямів діяльності потребує співпраці туристичних підприємств з іншими підприємствами (діловими партнерами та постачальниками послуг) на теренах України та поза її межами, мета функціонування яких полягає в задоволенні певних туристичних потреб зокрема тих, хто відвідує країну. Всі види зв'язків між стратегічними партнерами, задіяними у створенні та реалізації туристичного продукту, здійснюються підприємствами, які надають транспортні і посередницькі послуги з організації туристичної подорожі. Тобто комплексну природу туристичної діяльності підтверджують взаємозв'язки і співпрацю туристичних підприємств з постачальниками послуг.

Отже, основною формою організації та налагодження постійних зв'язків між підприємствами з виробництва і реалізації туристичних послуг є співпраця.

Співпраця стратегічних партнерів з туристичного обслуговування здійснюється у формі стратегічного договірної співробітництва на предметній, функціональній, регіональній, міжгалузевій, національній та міжнародній основі передбачена Законом України «Про туризм» [117].

В процесі діяльності туристичне підприємство укладає угоди (договори) з іншими підприємствами, організаціями та приватними підприємцями, що залучаються для формування і просування туристичного продукту (підприємства харчування, підприємства з розміщення та готельного господарства, транспортні підприємства, санаторії, будинки відпочинку тощо). Угоди укладаються також із споживачами туристичного продукту, безпосередньо туристами.

Фактично стратегічне партнерство – це гібридна ринково-ієрархічна організаційна взаємодія, яка сфокусована на економічних відносинах між

певною організацією та суб'єктом підприємницької діяльності. Взаємовигідна діяльність підприємств, залучених до стратегічного партнерства полягає у налагодженні спільного використання партнерських ресурсів, знань, досвіду з метою досягнення партнерських цільових орієнтирів. Зазначимо, що управління стратегічним партнерством відбувається через стратегічне планування, координацією та контролем за спільною діяльністю через угоди на основі формування, узгодження та реалізації колегіальних стратегічних рішень [13, С.356 ].

Таким чином, співпраця підприємств в туристичній сфері відбувається шляхом вертикальної та горизонтальної взаємодії (інтеграції) між підприємствами туристичного бізнесу (туроператорами і турагентами, між туристичними підприємствами та постачальниками туристичного бізнесу, а також між туристичними підприємствами та споживачами туристичних послуг).

Велика кількість туристичних підприємств працюють на міжнародному ринку і вступають у договірні відносини, згідно з якими визначаються умови спільної діяльності та досягнення спільних цілей. Важливе значення має законність і взаємовигідність угод, які укладаються з іноземними партнерами. При укладанні угод необхідно враховувати нормативні акти з регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Це дозволить відстоювати свої права. У світовій практиці діють загальноприйняті умови договірних відносин, дотримання яких дозволяє досягти взаємоприйнятих умов договору. Типізація договорів у туристичній сфері між туристичними підприємствами, постачальниками та споживачами туристичних послуг подано (рис. 1. 3) та в Додатку Б, таблиці Б.1.

Укладання договорів здійснюється також при страхуванні туристів та регулюється Цивільним правом України. Відповідно, в сучасному міжнародному туристичному бізнесі важливим є питання мінімізації ризиків діяльності туристичних підприємств та забезпечення безпеки міжнародних туристичних подорожей, тобто захисту виїзних та в'їзних туристів.

Діяльність туроператорів, що працюють у сфері виїзного туризму є питанням фінансових операцій з високим ступенем ризику. На жаль, вітчизняні туристи можуть бути не захищеними від можливих недоброчесних дій туроператорів. Відповідно до директиви ЄС, захист споживача з боку держави є обов'язковим. Це висуває низку вимог до співпраці українських страхових компаній з іноземними.

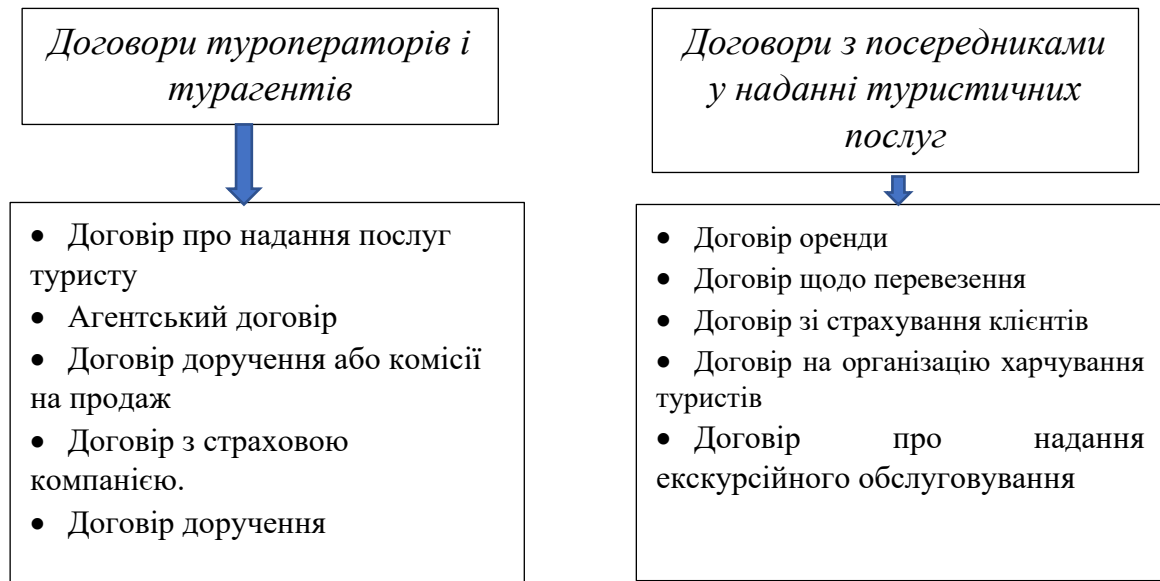


Рис 1. 3. Види договорів з формування та продажу туристичних послуг

*\*Джерело: розроблено автором,*

Страхування ризиків у сфері туризму в Україні регулюється Законом України «Про страхування» [116].

Зазначимо, що договір між туроператором і постачальниками послуг також може мати форму агентського договору, договору доручення чи договору комісії.

На ринку міжнародного туризму обов'язковим видами страхування є: страхування від нещасних випадків; медичне страхування; страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів. Добровільне страхування передбачає [89: 166]:

- майнове страхування;

- страхування цивільної відповідальності за збитки, заподіяні майну інших осіб;
- комплексне страхування ділових подорожей;
- страхування відповідальності агентів з продажу авіаційних пасажирських перевезень;
- страхування відповідальності туроператора;
- страхування банківських гарантій;
- страхування на випадок затримки транспорту;
- страхування від ненадання або неповного надання туристичних послуг;
- страхування на випадок неможливості здійснити подорож з поважних причин;
- страхування на випадок передчасного повернення до місця постійного проживання;
- страхування на покриття витрат, пов'язаних з лікуванням в разі захворювання на COVID-19.

Отже, стратегічне партнерство передбачає взаємодію різних зацікавлених суб'єктів індустрії туризму, включаючи не тільки підприємства туристичної сфери та клієнтів туристичних послуг, а й державні установи, неурядові організації та територіальні громади. Індустрія туризму за умов стратегічного партнерства, може використовувати колективні ресурси та досвід стейкхолдерів (зацікавлених сторін) для просування туристичних дестинацій на світовому ринку та створення умов для задоволення потреб споживачів туристичних послуг. Стейкхолдерами можуть бути навіть конкуренти, які успішно функціонують на туристичному ринку.

З метою відображення специфіки взаємодії туристичного бізнесу використовують декілька стейкхолдер-орієнтованих моделей взаємодії бізнес-структур, які характеризують комерційні відносини між стейкхолдерами



туристичного бізнесу, задля досягнення спільних інтересів та дотримання балансу вимог зацікавлених сторін.

Існують різні підходи до класифікації стейкхолдерів. Вважаємо за доцільне ідентифікувати їх та класифікувати у відповідності до бізнес моделей B2B, B2C, B2G, тобто розглядати у якості стейкхолдерів представників різних сегментів ринку продажу туристичних послуг. Якщо B2B «business to business» охоплює співпрацю бізнес-структур, B2C «business to consumer» характеризують відносини між бізнесом та споживачами його продуктів, то B2G «business to government» позначає сферу взаємин між бізнесом, державними органами та іншими інституціями. Модель B2B у туристичному бізнесі включає постачальників послуг (готелі з якими встановлені партнерські відносини, авіалінії, надавачі послуг з оренди авто, трансферів, круїзів, екскурсій та ін.) та клієнтів, які є їх споживачами. Це, насамперед туристичні оператори, туристичні агенції, туристичні менеджмент компанії, які є основними суб'єктами підприємницької діяльності у міжнародному туризмі. До туристичних операторів і туристичних агенств відносяться юридичні особи та ФОПи.

Взаємодія з вказаними суб'єктами туристичного ринку відбувається через пряме підключення готелів з якими встановлено глибокі партнерські відносини за умов поєднання «static» та «dynamic» тарифних моделей та шляхом прямої інтеграції через Менеджер каналів Extronet і платформу підключення, а також через підключення до ключових глобальних та регіональних мереж.

Модель B2C дозволяє вести прямі продажі туристичних продуктів з мінімальною кількістю посередників, що дає можливість раціоналізувати тарифну політику, встановлювати конкурентні ціни та сприяти зростанню прибутків підприємств.

Структурними елементами вказаних моделей є також компанії, які надають додаткові послуги і забезпечують комплексне страхування туристів, банківське обслуговування і послуги підтримки 24/7 та інші.

В рамках реалізації моделі B2G слід відзначити, що у довоєнний період дієвим інструментом стратегічного управління розвитком туристичного бізнесу

стала Стратегія розвитку туризму та курортів до 2026 року [131], в якій передбачалось запровадження низки заходів, щодо створення позитивного іміджу України у світовому туристичному бізнесі та ефективного використання потенціалу міжнародного туризму.

Реалізація бізнес-моделі B2G в умовах війни є обмеженою, оскільки пов'язана з великою кількістю ризиків. У довоєнний період туризм був стратегічним пріоритетом у регіональних та місцевих стратегіях і програмах. Слід відзначити, що розробники стратегічних документів навіть «зловживали» виділенням цього стратегічного пріоритету, оскільки у майже кожному такому документі туризм розглядався як потенційно конкурентоспроможна галузь економіки чи то міста, чи то сільської територіальної громади. Погоджуючись з міркуваннями розробників, щодо значного туристичного потенціалу України та цілком можливими сценаріями, щодо його використання в інтересах місцевого економічного розвитку та наповнення місцевих бюджетів, відзначаємо, що це є вкрай важливо саме для розвитку в'їзного міжнародного туризму. І це підтверджує активізація саме цього туризму у передвоєнні роки, через доступність туристичних послуг для іноземних туристів, як через унікальність історичної спадщини, так і через територіальну близькість до країн-членів ЄС тощо.

Війна стала серйозним викликом для галузі туризму загалом і міжнародного зокрема. Ситуація зумовила потребу у посиленні співпраці державних інституцій, юридичних та фізичних представників туристичного бізнесу, зокрема щодо регулювання зовнішніх туристичних потоків, проведення оцінки втрат культурної та туристичної галузей, забезпечення безпеки туристів і туристичних об'єктів тощо. Військові дії негативно вплинули на індустрію туризму в Україні і призвели до зменшення попиту на туристичні послуги, зменшення надходжень у державний та місцеві бюджети від туристичної галузі, ускладнення транспортної логістики та руйнування чи пошкодження об'єктів туристичної інфраструктури, закриття туристичних підприємств і втрати робочих місць у цій та дотичних видах економічної діяльності та загалом

негативно вплинула на формування негативного іміджу для в'їзного туризму країни, в тому числі і через неможливість гарантування безпеки в'їзним та виїзним туристам та їх якісного обслуговування.

На жаль, сьогодні внаслідок перерозподілу фінансових ресурсів на інші важливі для воюючої країни сектори економіки не реалізуються туристичні програми, які були передбачені в Плані заходів з реалізації Стратегії розвитку туризму та курортів до 2026 року.

Отже, підсумовуючи вищевказане зазначимо, що розглянуті бізнес-моделі в контексті стейкхолдер-орієнтованого підходу враховують основних учасників і стратегічних партнерів туристичного ринку та спрямовані на покращення комунікацій, оптимізацію інтеграційних взаємодій бізнес партнерів, які відносяться до туристичного підприємництва і представляють сферу тимчасового розміщення й організації харчування, транспорт, об'єкти культурної, спортивної та інших видів інфраструктури, тобто суб'єктів підприємницької діяльності, які долучаються до формування туристичного продукту.

## **1.2. Інституційне середовище розвитку підприємництва у міжнародному туризмі**

Інституційне середовище є важливою передумовою розвитку будь-якого виду економічної діяльності. Основна роль інституцій полягає у структуруванні суспільного життя, визначенні прийнятних та неприйнятних проявів активності. Підприємницька діяльність у міжнародному туризмі піддається одночасному впливу діяльності зовнішніх та внутрішніх інституцій, які визначають умови його функціонування.

Інституційний базис підприємництва у сфері міжнародного туризму складають вітчизняні та міжнародні регулятивні норми у різних сферах, таких як правове та фінансове забезпечення, система управління туризмом, а також

неформальні інститути, які виконують амортизуючу дію по відношенню до формалізованих правил.

Розв'язок туристичної галузі в Україні, зокрема в аспекті міжнародного туризму, вибрано пріоритетом Національної економічної стратегії 2030, одним з векторів розвитку якої передбачено розвиток креативної економіки та розкриття туристичного потенціалу України. Цей стратегічний документ, визначає туризм як один з драйверів соціокультурного та економічного розвитку України [24].

Якість інституційного забезпечення значною мірою впливає на тенденції розвитку туризму, зокрема міжнародного, адже дозволяє знизити ризики суб'єктів туристичного ринку та зменшити їх трансакційні витрати. Дослідники відзначають особливу роль таких характеристик інституційної якості як верховенство права, якість правового регулювання, ступінь контролю за корупцією, рівень підзвітності та прозорості влади. Відповідно, законодавство виступає основним елементом інституціонального середовища, який визначає правові засади діяльності у туристичній сфері.

Правове забезпечення туристичної сфери в Україні складають Конституція України, міжнародно-правові акти, закони та кодекси України, Укази Президента України, акти Кабінету Міністрів України, інші нормативно-правові акти та галузеві стандарти.

Основним нормативно-правовим актом у галузі туризму, який регламентує правові, організаційні та соціально-економічні засади реалізації державної політики України в сфері туризму є Закон України «Про туризм», який був прийнятий ще у 1995 р. і до тепер є чинним, але з численними змінами, зумовленими динамічним розвитком цієї сфери. В Законі вказано, що туризм є одним із важливих напрямів розвитку не тільки економіки, а й культури країни. Необхідно відзначити, що в офіційному переліку видів туризму (ст. 4 Закону) міжнародний туризм відсутній. Тому велика кількість фахівців вказують на необхідність прийняття нового закону, який відповідав би сучасним запитам і потребам у регулюванні туристичної діяльності, узгоджувався з юридичною практикою Європейського Союзу та враховував би зміни, зокрема у визначеннях

та класифікаціях видів туризму. Остання актуальна дискусія щодо змін правових засад регулювання туристичної діяльності відбувалась у 2020 році, коли пропонувалась нова редакція закону України «Про туризм», однак вона не була схвалена Верховною Радою України [117].

Закон України «Про туризм» серед іншого визначає основоположні умови підприємницької діяльності у сфері туризму, зокрема і міжнародного. До них належать [117]:

- обов'язкове ліцензування туроператорської діяльності, а також обов'язкове фінансове забезпечення туроператорської та турагентської діяльності;
- державна реєстрація суб'єктів підприємництва за місцем перебування підприємця, що є необхідною передумовою для відкриття рахунку в банку;
- добровільна категоризація закладів розміщення, закладів харчування, курортних закладів тощо, що здійснюється центральним органом виконавчої влади у сфері туризму та курортів;
- стандартизація діяльності у галузі туризму;
- договірна основа діяльності суб'єктів туристичного ринку;
- обов'язкове страхування туристів при здійсненні туристичних поїздок;
- майнова відповідальність суб'єктів підприємництва у сфері туризму за використання туристичних ресурсів;
- забезпечення належних умов праці робітникам та соціальних гарантій за використання їх праці.

Важливим аспектом розвитку підприємництва у сфері міжнародного туризму є відповідність такої діяльності міжнародним стандартам. Як зазначає М. Третяк: «Суть стандартизації полягає у розробці положень для загального та багаторазового застосування, щодо наявних чи можливих завдань з метою досягнення оптимального ступеня впорядкування у певній сфері, результатом якої є підвищення ступеня відповідності продукції, процесів та послуг їх

функціональному призначенню, усунення бар'єрів у торгівлі, сприяння науково-технічній співпраці» [138].

Згідно даних ДП «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості» в Україні діють різноманітні стандарти у галузі дозвілля та туризму за такими напрямками: пригодницький туризм, вимоги до певних туристичних послуг, засобів розміщення, до туристичних інформаційних центрів, закладів ресторанного господарства, туристично-екскурсійного обслуговування, технічні умови щодо туристичного спорядження.

Застосування міжнародних стандартів та сертифікатів якості у діяльності туристичних підприємств є економічно доцільним, оскільки дозволяє забезпечити необхідну якість послуг, організувати налагоджений та безперервний технологічний процес, який призводить до подолання бар'єрів на зовнішніх ринках, встановлення вищого рівня цін на туристичні продукти, і в цілому підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства на ринку туристичних послуг [126].

Важлива роль стандартизації в туристичному бізнесі, особливо у сфері міжнародного туризму, пов'язана з необхідністю мінімізації впливу людського чинника на якість надання послуг. Окрім того, стандарти покликані покращити безпекову ситуацію при обслуговуванні туристів, що убезпечує підприємця від судових позовів та зайвих витрат, а також сприяє покращенню іміджу компанії.

Загалом, якість туристичних послуг слід розглядати як важливу характеристику ефективності та рентабельності діяльності суб'єктів туристичного бізнесу. Управління якістю туристичної діяльності є процесом, який відбувається на постійній основі, що сприятиме у перспективі удосконаленню виробництва туристичного продукту і надання туристичних послуг, а також запровадженню системи забезпечення і контролю за його якістю, яка має стати однією з складових процесу стратегічного управління підприємством.

Дієвим елементом правового забезпечення підприємницької діяльності у сфері міжнародного туризму є система міжнародного права. Основою

міжнародного нормативно-правового регулювання у сфері туризму виступають міжнародні конвенції. Ці документи визначають права й обов'язки держав, щодо ведення певної діяльності [150]. Слід зауважити, що міжнародний нормативно-правовий акт стає обов'язковим до виконання для українських підприємців за умови його ратифікації Верховною Радою України.

До основоположних документів, що були імплементовані в національне законодавство, належать:

- Загальна резолюція Римської конференції ООН по міжнародному туризму і подорожах (1963 р.);
- Завершальний акт Ради безпеки і співпраці в Європі (1975 р.);
- Манільська декларація по світовому туризму (1980 р.);
- Документ Акапулько Всесвітньої Ради з туризму (1982 р.);
- Хартія туризму і її розділ «Кодекс туризму» (1985 р.);
- Гаазька декларація по туризму (1989 р.);
- Осакська декларація по туризму (1994 р.);
- Глобальний етичний кодекс туризму (1999 р.).

Наведений перелік нормативно-правових актів не є вичерпним, оскільки система міжнародного права у галузі туризму динамічно розвивається.

Окрім участі в міжнародних конвенціях та деклараціях Україна активно долучається до укладання двосторонніх договорів, щодо співробітництва у галузі туризму, які підписала з багатьма країнами світу серед яких, зокрема: Австрія, Італія, Болгарія, Литва, Туреччина, Франція, Хорватія тощо.

Згідно з ст. 35 Закону України «Про туризм» «органом державної влади, що забезпечує представництво і реалізацію інтересів України в галузі туризму у відносинах з іншими країнами та з міжнародними туристичними організаціями, є центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері туризму та курортів, який у

встановленому порядку бере участь в укладенні міжнародних договорів з питань туризму» [117].

Окрім правового забезпечення діяльності підприємств сфери туризму, важливим чинником їх прогресивного розвитку є система інституцій фінансового забезпечення, яку формують банківська система країни, страхові компанії, ринок капіталу тощо. Інститути фінансової системи сприяють можливостям розвитку туристичних компаній завдяки залученню фінансових ресурсів для власного розвитку через кредитування, інвестування коштів у новітні технології та розширення бізнесу. Стійку та прозору фінансову систему держави слід вважати одним із стимулюючих чинників зростання частки міжнародних туристичних компаній в Україні та важливим елементом побудови довірливих відносин з бізнес-партнерами з-за кордону.

В умовах кризи, спричиненою військовою агресією РФ проти України, особливого значення набувають механізми фінансової підтримки туристичної індустрії країни. Серед них [160]:

– фінансово-кредитні механізми, спрямовані на створення сприятливого кредитного середовища для розвитку підприємницької діяльності у сфері туризму, включають в себе бюджетні, фіскальні та фінансові інструменти. Ці механізми передбачають надання податкових пільг для конкретних проектів, спрямованих на вирішення регіональних і соціальних проблем, інвестування в сферу туризму, а також оптимізацію оподаткування для туристичних підприємств;

– важелі, що спрямовані на оптимізацію внутрішніх пропорцій у сфері туризму, орієнтовані на активну підтримку держави економічному зростанню та стимулюванню його динаміки згідно з вимогами сукупного попиту;

– важелі загальної організації та правової регламентації сфери туризму спрямовані на створення ефективної системи управління та законодавчого середовища для туристичного сектора;



– адміністративно-правові та організаційні важелі для управління ринковою моделлю у сфері туризму включають нормативно-правові, організаційні та структурні механізми, які орієнтовані на державне регулювання та стимулювання розвитку туризму на рівнях загальнодержавному та регіональному.

Досвід подолання наслідків карантинних обмежень у зв'язку з поширенням пандемії COVID-19 у світі полягав у здійсненні фіскальних та монетарних заходів з метою пом'якшення впливу наслідків кризи для вразливих секторів економіки, серед яких опинився і туризм. Пакети фіскального стимулювання, які найчастіше застосовувались, включали звільнення або відстрочення сплати ПДВ і податку на прибуток підприємств, надання екстреної економічної допомоги, особливо для малих та середніх підприємств і самозайнятих, а також інвестиційні програми, спрямовані на пом'якшення безпосередніх наслідків пандемії. Щодо грошово-кредитної політики, то вона, як правило, включала створення спеціальних кредитних ліній за зниженими, субсидованими або нульовими ставками, мораторії на позики та запровадження заходів для полегшення доступу до кредитів і фінансів, рідше – заходів для забезпечення стабільності національної валюти та споживчих цін. Окрім того, деякі країни, переважно в Європі, Азії та Тихоокеанському регіоні, ініціювали відновлення туризму на внутрішньому ринку. Для цього встановлювались санітарно-гігієнічні протоколи, сертифікати для чистих і безпечних практик і закладів тощо. У 2020 році були прийняті Загальні настанови з відновлення туризму від ЮНВТО [212].

При подоланні катастрофічних наслідків пандемії COVID-19 українська влада застосовувала кілька дієвих фінансових інструментів допомоги туристичному бізнесу, а саме звільнення від сплати ПДВ, податку на прибуток та ЄСВ, земельного податку та податку на нежитлову нерухомість, введення податкових пільг на оплату оренди і землі комунальної та державної власності, введення 10-відсоткової ставки ПДВ для туристичних послуг [12].

Масштабним викликом для вітчизняних підприємств в туристичній сфері стала повномасштабна війна з РФ. Якщо великі мережеві компанії мають більше ресурсів і легше справляються з несприятливими умовами, то малі підприємства за цих умов є особливо вразливим і потребують запровадження новацій. До таких новацій слід віднести не нарахування пені за порушення податкового законодавства. Задекларованим вище законом, який набув чинності 1 серпня 2023 року передбачено скасування штрафних санкцій та пені, у разі якщо платник податків сплатить суму податкового зобов'язання протягом 30 календарних днів, з дня отримання податкового повідомлення-рішення, то штрафні санкції (штрафи) та пеня будуть скасовані. Цим законодавчим актом передбачено також обмеження на проведення контролюючими органами документальних перевірок та суттєве зменшення розмірів штрафних санкцій для ФОПів (із 100 – 150 % до 25 – 50 % вартості проданих з порушенням товарів (робіт, послуг)). Важливою новацією є також передбачення особливих умов відповідальності за порушення вимог вказаного закону на тимчасово окупованих територіях та територіях активних і можливих бойових дій [113]. Такий підхід був покликаний зменшити фінансовий тиск на підприємства, сприяти їхній підтримці та стабілізації бізнес клімату під час військового стану, а також мав допомогти українським суб'єктам господарювання стати конкурентоспроможними на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Ще одним важливим елементом інституційного забезпечення розвитку міжнародного туризму є державна система управління сектором туризму та рекреації. Центральним органом виконавчої влади у сфері туризму та курортів є Державне агентство розвитку туризму, що діє як окремий орган Міністерства культури та інформаційної політики з грудня 2019 р. ДАРТ є інститутом, що реалізовує державну політику в сфері туризму і забезпечує сталий розвиток цього виду економічної діяльності через об'єднання досвіду, знань і ресурсів усіх учасників туристичного ринку України та їх міжнародних партнерів. Серед цілей діяльності Агентства визначено такі: покращення іміджу України в світі;

збільшення кількості туристів з цільових ринків; розвиток туристичної інфраструктури; інновації в туризмі; розвиток ділового туризму; розвиток внутрішнього туризму; якісний сервіс та освіта; підвищення ефективності управління туристичною сферою; аналіз ринку та статистика; вдосконалення нормативно-правової бази в сфері туризму [42].

Згідно статті 7 Закону України «Про туризм», окрім ДАРТу, державну систему управління та підтримки розвитку туризму також здійснюють ВРУ як головний законодавчий орган, Кабінет Міністрів України, обласні державні адміністрації (обласні військові адміністрації на період дії військового стану), органи місцевого самоврядування, а також інші органи в межах їх компетенцій [117].

Для підприємництва у сфері міжнародного туризму важливу роль окрім вітчизняних регуляторних установ відіграють міжнародні організації, що поділяються на всесвітні (об'єднують всі чи більшість країн) та регіональні (в розрізі туристичних макрорегіонів).

Під патронатом ООН функціонує Всесвітня туристична організація (UNWTO). Згідно з п.1 ст.3 Статуту ЮНВТО, основна мета організації полягає у сприянні розвитку туризму для внесення вкладу в економічний розвиток, міжнародне взаєморозуміння, мир, процвітання, загальну повагу і дотримання прав людини й основних свобод для всіх людей незалежно від раси, статі, мови і релігії. Діяльність ЮНВТО зосереджена на просуванні відповідального, сталого та загальнодоступного туризму. Організація сприяє розвитку туризму як рушійної сили економічного зростання, інклюзивного розвитку та стійкості навколишнього середовища, а також пропонує лідерство та підтримку сектору в просуванні знань і політики туризму в усьому світі [210].

До складу ЮНВТО входить 160 держав-членів, 6 асоційованих членів, 2 спостерігачі та понад 500 афілійованих членів. Україна є членом організації з 1997 р. Важливо зазначити, що членом ЮНВТО можуть стати не лише держави, але також і туристичні компанії. Це єдина організація під патронажем ООН, яка приймає членів приватного сектору поряд з державними установами. Сьогодні

ЮНВТО об'єднує понад 500 компаній, освітніх і дослідницьких установ, дестинацій і неурядових організацій в якості афілійованих членів, що дозволяє їм проводити активну політику за наступними напрямками: спрощення туристичного обміну та формальностей; забезпечення безпеки та захисту туристів; визначення та уніфікація законодавчої бази у питаннях регулювання туризму, зокрема в умовах надзвичайних ситуацій (стихійних лих, епідемій); допомоги у формуванні державної політики з метою раціональної взаємодії між усіма учасниками туристичної діяльності; розвитку регіональних туристичних програм; забезпечення доступності туризму, зокрема для людей з обмеженими можливостями [49].

Діяльність Всесвітньої туристичної організації сфокусована на проведенні статистичного моніторингу та плануванні туристичної діяльності, забезпеченні якості послуг, навчанні і підвищенні кваліфікації кадрів у галузі туризму, забезпеченні комунікації [66].

Не менш важливим напрямком діяльності Всесвітньої туристичної організації є періодичне проведення міжнародних конференцій з найважливіших проблем та стратегічних перспектив розвитку міжнародного туризму.

На рівні з ЮНВТО діє також Всесвітня Рада з туризму та подорожей (WTTC), місія якої полягає у максимізації потенціалу інклюзивного та сталого зростання сектору подорожей і туризму та реалізується шляхом партнерства з урядами, дестинаціями, громадами та іншими зацікавленими сторонами для стимулювання економічного розвитку, створення робочих місць, зменшення бідності та зміцнення миру, безпеки та розуміння в нашому. Організація об'єднує представників понад 200 туристичних підприємств з усього світу, що дозволяє їй бути активним учасником змін, що стосуються сектору.

Міжнародним регулятором є також Міжнародна асоціація повітряного транспорту (IATA), яка є професійною асоціацією авіаційних компаній, які здійснюють міжнародні рейси. Головна функція організації – це упорядкування міжнародного комерційного авіаційного сполучення, введення єдиних для всіх

членів правил і процедур та встановлення погоджених тарифів, пасажирські авіап перевезення на міжнародних маршрутах. Учасниками організації є 300 авіакомпаній світу, що сумарно представляють 83% повітряного трафіку світу [190].

Поряд з IATA діє Міжнародна організація цивільної авіації (ICAO). Головним завданням цієї організації є забезпечення у відповідності з міжнародними стандартами і нормами безпечного, спеціалізованого і економічно ефективного міжнародного ринку авіап перевезень. Членами організації виступають 193 країни, серед яких і Україна.

Прикладами регіональних туристичних організацій можуть слугувати Азіатсько-Тихоокеанська туристична організація, Європейська туристична група, Асоціація туристичної індустрії Америки, Арабський туристичний союз, Африканська асоціація подорожей та інші.

Участь України чи українських компаній у вказаних чи подібних організаціях сприяє утвердженню міжнародного іміджу країни як привабливої туристичної дестинації, надійного бізнес-партнера та активного учасника міжнародного туристичного ринку, що в свою чергу сприяє зростанню перспектив розвитку вітчизняної туристичної індустрії в цілому.

Активізація Уряду в представленні України в полі міжнародних організацій є важливим інструментом сприяння підприємництву у сфері міжнародного туризму, оскільки це дозволить вітчизняним компаніям ширше представляти свої послуги на міжнародних виставках та форумах, що сприятиме розширенню мережі зв'язків та налагодженню співпраці з контрагентами, що в подальшому сприятиме збільшенню доходів від туризму до державного та місцевих бюджетів.

Сьогодні на розвиток туристичної індустрії в Україні впливає інститут громадянського суспільства. Громадська активність учасників туристичного ринку на локальному та національному рівні оцінюється дослідниками доволі високо. Досвід зарубіжних вчених вказує, що громадська активність у сфері туризму позитивно впливає на розвиток туристичного бізнесу, дозволяє

краще відстоювати інтереси учасників туристичного обслуговування при прийнятті нормативно-правових документів, а також сприяє кращій репрезентації сектору у суспільстві. Низка дослідників специфіки функціонування туристичного ринку акцентують увагу на ролі громадських організацій, зокрема і туристичних у впровадженні виваженої та послідовної політики щодо покращенні якості туристичних послуг. Зокрема, Ruhet Genc зазначає, що громадські організації можуть проводити дослідження, надавати кошти та створювати можливості для ефективного використання потенціалу та конкурентних переваг громад. Вчений відзначає, що громадські організації здатні більш ефективно вирішувати проблеми розвитку громад та обирати політику розвитку, оскільки вони краще орієнтуються «на місцях» [205].

Крім того, громадські організації у сфері туризму сприяють кращій обізнаності населення про проблеми розвитку туристичної сфери та неналежне використання туристичних ресурсів «на місцях», що забезпечить вироблення адекватних туристичних політик «на місцях» та загалом у державі [196].

Прикладом таких організацій, що об'єднують багатьох учасників туристичного ринку України є громадська спілка «Національна туристична організація України», яка провадить активну діяльність із розвитку туризму та рекреації як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Стратегічними напрямками діяльності цієї інституції є [91]:

- нетворкінг (всебічна консолідація, координація та кооперація бізнесу, громадського суспільства, органів державної влади і місцевого самоврядування);
- маркетинг;
- знання (розвиток та підтримка системи науки, освіти та професійної підготовки в сфері туризму та гостинності з метою скорочення розриву між теорією та практикою);
- якість (поширення кращих практик управління на туристичних підприємствах, допомога з проходженням державної стандартизації туристичних закладів), статистика, інвестиції, дипломатія і сталість.

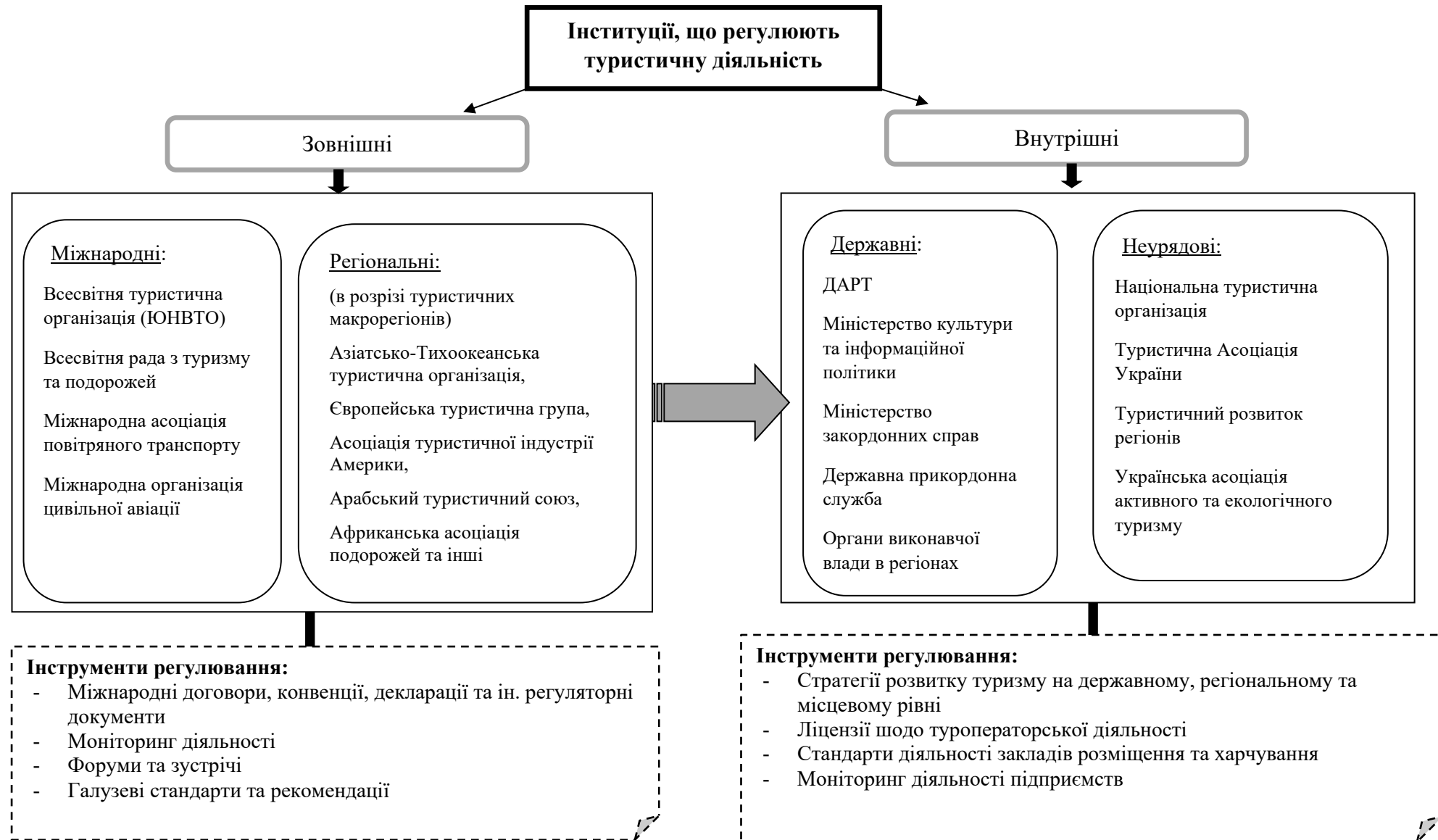
В Україні функціонує ще низка всеукраїнських Громадських Організацій туристичної орієнтації, серед яких: «Туристична Асоціація України», яка об'єднує провідні підприємства туристичного бізнесу; «Українська асоціація активного та екологічного туризму»; «Туристичний розвиток регіонів»; «Спілка сприяння розвитку сільського зеленого туризму в Україні».

Мета і ціль таких Громадських Організацій, це:

- підтримка робочої діяльності працівників туристичної та допоміжної галузей всіх регіонів України, сприяння розвитку туризму, захист культурних об'єктів спадщини України;
- обмін актуальною інформацією, вирішення нагальних проблем, налагодження комунікації між усіма учасниками, покращення якості послуг та створення сприятливих умов розвитку туристичної галузі;
- реалізація проєктів спрямованих на розвиток туризму в регіонах України;
- створення для туристів альтернативи при виборі відпочинку сільського зеленого туризму та допомога власникам зелених садиб досягти розвитку.

Сукупність інституцій, які регулюють міжнародну туристичну діяльність та основні інструментів регулятивної діяльності представлено на рисунку 1. 4.

Діяльність цих інституцій пов'язана з розробленням рекомендацій для учасників ринку щодо підвищення ефективності діяльності, покращення якості обслуговування, запровадження інновацій, адаптації до світових тенденцій тощо, представлення професійних інтересів підприємців та робітників перед органами влади, навчання представників туристичного сектору кращим практикам ведення туристичної діяльності, налагодження зв'язків між учасниками ринку.



**Рис. 1.4. Елементи інституційного середовища міжнародного туризму.**

*\*Джерело: розробка автора*



Представлена схема включає зовнішніх та внутрішніх учасників і партнерів, які за допомогою різноманітних заходів здійснюють вплив на функціонування туристичних підприємств, здійснюють підтримку розвитку туризму на державному, регіональному та місцевому рівнях.

Підсумовуючи аналіз структурних елементів інституційного середовища та функцій, які реалізують наведені інституції зазначимо, що їх діяльність сприяє вирішенню низки питань пов'язаних з регулятивною конвергенцією нормативно-правової бази міжнародного туризму та реагуванням світової спільноти на загрози для розвитку туризму у глобальному масштабі.

### **1.3. Концептуальні основи стратегічного управління підприємницькою діяльністю у міжнародному туризмі**

Сучасні тенденції розвитку туристичного бізнесу, і в тому числі міжнародного, зумовлюють необхідність досягнення сталого розвитку, вироблення управлінських рішень, щодо запровадження адекватних заходів для забезпечення їх конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. Безумовно, це потребуватиме удосконалення методології проведення стратегічного аналізу діяльності підприємств з врахуванням особливостей внутрішнього та зовнішнього середовища, виявлення загроз та викликів і стратегічного інструментарію забезпечення ефективності туристичних підприємств.

Стратегічне управління підприємницькою діяльністю у міжнародному бізнесі потребує врахування галузевих особливостей виробництва туристичного продукту, тенденцій розвитку глобального туристичного ринку, ресурсного потенціалу підприємств та специфіки інтеграційних взаємодій стейкхолдерів міжнародного туристичного бізнесу загалом. До того ж, стратегічне управління дозволить підприємству передбачити ризики та загрози туристичної діяльності підприємств і своєчасно реагувати на них, залучаючи інструментарій антикризового менеджменту.

З метою виявлення концептуальних засад стратегічного управління підприємницькою діяльністю, проведемо аналіз еволюції теорії стратегічного управління і визначимо сутність основних понять у цій сфері, принципи, методологію та основні етапи процесу стратегування підприємницької діяльності у міжнародному туризмі.

Вважається, що витoki методології та теорії стратегічного управління сформувались у другій половині ХХ століття і викладені в працях Г. Мінцберга, Б. Альстренда та Дж. Лемпела в межах «теорії стратегічної трансформації», а також класиків стратегічного менеджменту А. Чандлера, який виступив одним з фундаторів «теорія стратегічного планування». Науковий доробок К. Ендрюса полягав в обґрунтуванні парадигми стратегування та визначенні її основних положень. Їх послідовники, зокрема М. Портер, Г. Хемел, К. Прахалад, Д. Пуф, П. Лоуренс, Дж. Лорш, Дж. Коттер долучились до класиків теорії стратегування та сформували низку теоретичних висновків і положень, які досі вважаються визначальними та розкривають зміст стратегічного управління як процесу довгострокового планування (Додаток А, табл. А.1).

Оцінюючи теоретичний фундамент стратегічного управління доцільно відзначити по-перше, його міждисциплінарний характер, що пов'язано із поясненням процесів економічного зростання та кризових явищ у діяльності підприємств крізь призму мікроекономічної теорії, соціології організацій, політичної науки та когнітивної психології.

По-друге, відзначимо, що представлені у таблиці 1. 2 класифікації концепцій є дуже умовними, оскільки існує дихотомія між ринковим позиціонуванням підприємства та її внутрішніми ресурсами. Це є однією з центральних і найбільш суперечливих проблем цієї теорії.

По-третє, високий рівень політичної, економічної і соціальної нестабільності, посилення конкуренції, глобалізація бізнесу та формування «суспільства знань» стимулювали виникнення адекватних моделей поведінки підприємств та розробку стратегій їх розвитку з акцентуванням уваги на

зовнішньому середовищі, організаційних аспектах стратегічного процесу, аспектах безпеки діяльності та врахуванні інтересів кінцевих споживачів товарів та послуг. Такий підхід дозволяє сформулювати нові пріоритетні напрями досліджень у галузі стратегічного управління.

Фактично, сучасна парадигма стратегічного управління в сфері підприємництва, сприймається як обов'язковий інструмент управлінської діяльності задля забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структур у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Термін «стратегічний менеджмент» був введений у наукову термінологію на межі 60-70-х рр. з метою обґрунтування відмінностей між оперативним і тактичним управлінням та довгостроковим, яке сфокусоване на передбаченні майбутнього. Провідною ідеєю, що відображає сутність переходу від оперативного управління до стратегічного, стала ідея необхідності перенесення центру на зовнішнє середовище для забезпечення своєчасності реагування на зміни, що відбуваються в ньому [125]. Відмічаючи особливості стратегічного управління, зарубіжні та вітчизняні вчені визначили сутність поняття «стратегічне управління» та сформулювали його основні ознаки (табл. 1.3).

Всі вищенаведені визначення сутності стратегічного управління вписуються у логіку процесного підходу. Відзначимо, що поняття «стратегічне управління» близьке за змістовним наповненням до понять «стратегічне прогнозування» та «стратегічна політика».

Отже, можна стверджувати, що стратегічне управління – це системний процес управлінської діяльності підприємства, спрямований на визначення цілей його діяльності, часових координат їх досягнення та механізмів реалізації. Фактично стратегічне управління підприємством, передбачає визначення цілей, завдань та заходів його ефективного функціонування.

Цей вид управління відмінний від поточного (оперативного) управління підприємством, оскільки реалізується на підставі розробки довгострокових стратегій і прийнятті управлінських рішень на перспективу.

Таблиця 1.3

**Підходи до визначення сутності поняття «стратегічне управління»**

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

*\*Джерело: складено за: [205; 202; 171; 174; 51; 57; 155; 151; 129].*

Стратегічне управління орієнтує діяльність суб'єкту господарювання на налагодження зв'язку із зовнішнім оточенням задля впровадження своєчасних змін і посилення його здатності до ефективного виконання своєї місії та забезпечення довгострокового функціонування у нестабільному середовищі.

До того ж стратегічне управління передбачає визначення пріоритетів розвитку підприємства з врахуванням шляхів протистояння викликам та кризовим явищем. Тобто стратегічне управління передбачає розробку стратегії розвитку підприємства на основі оцінки можливостей досягнення стратегічних пріоритетів його розвитку та вибір шляхів їх досягнення.

Розглядаючи стратегічне управління як специфічний вид менеджменту, необхідно наголосити на тому, що в його основі лежить стратегічне мислення, що реалізовуючись через загальні функції менеджменту (планування, організацію, координацію, регулювання, контроль, облік, аналіз, мотивацію) утворює єдиний управлінський ланцюг спроможний привести як до виникнення нової кон'юнктури, так і до нових викликів, що повторюючись, створюють циклічність процесів та явищ в управлінській діяльності [129].

Фактично стратегічне управління представляє собою комплекс управлінських рішень, які забезпечуватимуть довготривалий розвиток об'єкта стратегування за умов врахування впливів методології системного аналізу, що сприятиме підвищенню якості управлінських рішень щодо вибору та реалізації стратегічних цілей.

Беззаперечним є те, що основою для здійснення стратегічного управління підприємством будь-якої спеціалізації є стратегія та процес її створення. На думку З. Шершньової і С. Оборської концептуальна схема процесу стратегічного управління підприємством складається з таких основних етапів [156]:

- формування концепції (підприємства, управління);
- здійснення аналізу (ретроспективний, зовнішнього середовища, внутрішнього середовища, конкурентоспроможності підприємства);
- встановлення діагнозу (сильних і слабких сторін підприємства);
- формування прогнозу (змін внутрішнього і зовнішнього середовища);
- формування цілей підприємства; вибір стратегії (загальної, ділових, функціональних); розробка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства;
- розроблення забезпечуючих підсистем (організаційного, фінансового, інформаційного, соціально-психологічного забезпечення);
- здійснення стратегічного контролю за діяльністю системи стратегічного управління.

Фактично методами стратегічного управління є аналіз позиціонування суб'єкта господарювання на ринку, вибір процесів удосконалення механізму управління та аналіз динаміки змін, внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на діяльність суб'єкта. В узагальненому вигляді стратегічними цілями будь-якого підприємства є: підвищення цінності бренду; розвиток основного напрямку діяльності; поліпшення сервісу для споживачів; розвиток і активне використання новітніх технологій; розширення географії продаж.

В основі ефективності стратегічного управління покладено такі принципи [68]:

- цілеспрямованість, тобто розроблена стратегія повинна бути спрямована на конкретну, окреслену ціль;
- безперервність, що проявляється у постійній адаптації до змін у середовищі, в якому функціонує суб'єкт підприємницької діяльності;
- теоретико-методологічна обґрунтованість використовуваних інструментів для стратегування розвитку об'єкта, що передбачає необхідність використання сукупності наукових прийомів для оцінки стартового потенціалу та перспектив його використання;
- системність та комплексність у підході до розроблення стратегій та загалом системи стратегічного управління, оскільки необхідність досягнення цілей різного спрямування потребує вибору різних шляхів їх досягнення, які не суперечитимуть одне одному та забезпечуватимуть систематичний характер прийнятих управлінських рішень;
- послідовність та циклічність етапів стратегування, наявність складної системи зворотних зв'язків для корегування управлінських рішень;
- альтернативності стратегічного управління, що означає можливість вибору кількох варіантів прийняття рішень стратегічного характеру найбільш ефективного для досягнення цільових стратегічних показників;
- унікальність системи стратегічного управління для конкретного підприємства, що дозволяє враховувати галузеву специфіку та конкретні умови функціонування підприємства;

- невизначеність майбутнього у розумінні стратегічних можливостей: неможливо передбачити всі зміни середовища, в яких працюватиме підприємство в майбутніх періодах, тому необхідно формувати різні «сценарії» майбутнього та варіанти дій відповідно до них;
- результативність та ефективність: спрямовує систему стратегічного управління на досягнення високих результатів найбільш ефективним способом.

Для стратегування розвитку бізнес-структур у туристичному бізнесі в умовах глобалізаційних процесів виняткове значення мають також принципи комплексної адаптованості та гнучкості (здатності оперативно реагувати на динамічні зміни середовища функціонування), принцип динамічності, принцип міжнародної конкурентоспроможності і принцип стратегічного маркетингу. Останній вказує на необхідність врахування споживчих цінностей при виборі стратегічних цілей розвитку підприємства та заходів з їх реалізації.

Зазначимо, що стратегічне управління підприємством передбачає оцінювання перспектив його розвитку з позицією ефективності: економіко-фінансової та виробничої, ринкової та соціальної. Перша точка зору розглядає стратегію з погляду її економіко-фінансової та виробничої ефективності; друга – з погляду тієї ніші на ринку, яку займає підприємство; третя – з погляду можливостей розвитку людського капіталу трудового колективу.

Загалом, на визначення стратегічних перспектив розвитку будь-якого підприємства впливають: організаційна структура; корпоративна культура; історія розвитку підприємства та його специфічні особливості. Підприємство має орієнтуватися не тільки на оптимізацію економіко-фінансових показників, а й на забезпечення гнучкості реагування та можливості адаптації до швидких, складних, невизначених і не завжди передбачуваних змін середовища та кон'юнктури ринку, базуючись на знаннях ринку, його кон'юнктури, потреб споживачів продукції чи послуг, досвіду та інтуїції.

Варто зазначити, що існуючі підходи та інструменти стратегічного управління, які застосовуються на українських підприємствах інколи є запозиченими з практики іноземних компаній. Імплементация зарубіжного досвіду часто відбувається без урахування того, що система стратегічного управління підприємницькою діяльністю залежить від дії багатьох чинників, а саме типу виробництва, галузевої приналежності, розмірів організації, концентрації та кооперації, характерних рис виробничого потенціалу, рівня спеціалізації, рівня кваліфікації персоналу, наявності або відсутності науково-технічного потенціалу, рівнів управління тощо. Зважаючи на це, вважаємо за потрібне наголосити на особливостях стратегічного управління для підприємств, що працюють у туристичній сфері.

Стратегічне управління бізнесом в туристичній індустрії спрямоване не тільки на сприяння оптимальному розвитку підприємств задля максимізації прибутків шляхом мінімізації оперативних витрат через виявлення та нівелювання впливу основних чинників конкурентного середовища, які можуть виникати на будь-якому етапі розвитку підприємства та у будь-який період часу.

У процесі стратегічного управління підприємствами в сфері туристичної індустрії необхідно враховувати особливості розвитку туристичного бізнесу, а саме [127]:

- високий ступінь невизначеності ринкової ситуації;
- сезонна нестабільність попиту на туристичні послуги;
- посилення конкуренції в туристичному бізнесі, зокрема за рахунок діджиталізації;
- переважно малий розмір підприємств;
- імовірнісний характер процесів, що відбуваються в туристичній індустрії;
- специфіка туристичного продукту (невіддільність від джерела формування, комплексність, тощо) та інші.

Представникам туристичного бізнесу необхідно оцінювати основні тенденції розвитку галузі відповідно до умов, структури і вимог ринку до їх



продукції та послуг. Важливо також враховувати і чинники впливу ефективності їх функціонування, в тому числі цінову політику на ринку, яка безумовно впливає на успіх ведення бізнесу.

Як вже зазначалось, особливістю стратегічного управління підприємницькою діяльністю в туристичному бізнесі є те, що визначальною стратегічною метою є не тільки збільшення прибутковості підприємницької діяльності, а й реалізація інших стратегічних цілей, таких як:

- розробка гнучкого та диверсифікованого асортименту туристичних продуктів та послуг;
- формування та підтримка міжнародного іміджу, зокрема через довготривале та успішне стратегічне партнерство з іноземними компаніями;
- прогнозування попиту на ринку туристичних послуг;
- збільшення чисельності, форм та напрямів взаємодії з контрагентами з метою розширення бізнесу,
- постійний пошук та адаптація до інноваційних технологій, які виникають на ринку туристичних послуг, тощо.

Через досягнення цих та інших стратегічних цілей підприємство може акумулювати кошти в резервних фондах, оптимізувати та налаштувати робочі процеси таким чином, щоб працівники могли виконувати завдання з різних місць, а не лише з офісу, забезпечити репутацію надійного суб'єкта підприємницької діяльності та отримати лояльність з боку споживачів, що в комплексі забезпечить стійкість бізнесу до економічних потрясінь та неочікуваних змін зовнішнього середовища, таких як пандемія Covid-19, військові дії тощо.

Загалом, алгоритм процесу стратегічного управління туристичними підприємствами має наступний вигляд (рис. 1. 5).

Діагностика ресурсного потенціалу і можливостей їх використання та розвитку внутрішнього середовища підприємств, які працюють в сфері міжнародного туризму, передбачає поряд з аналізом стратегічних активів минулих та поточних стратегій розвитку підприємств, включає аналіз

можливостей розширення бізнесу у глобальному середовищі. Йдеться про необхідність визначення основних цілей, мотивів та стратегічних намірів розширення бізнесу, а саме щодо розвитку стратегічних активів (включаючи використання нових ресурсів та можливостей і збереження наявних активів) та оцінювання можливостей освоєння нових туристичних ринків.

Аналіз зовнішнього середовища необхідно проводити задля визначення найбільш значимих факторів, які формуватимуть умови ведення міжнародного бізнесу з врахуванням трендів розвитку міжнародного туризму та вподобань сучасних в'їзних та виїзних туристів, а також виявлення специфіки міжнародних фінансових потоків, політичної та економічної стабільності приймаючих туристів країн та їх близького оточення.

Враховуючи наведений на рис 1. 5 алгоритм стратегічного управління туристичним підприємством окреслимо його основні функції.

Це насамперед планування стратегії розвитку підприємства, організація виконання стратегічних планів, координація дій з реалізації стратегічних завдань через інструменти комунікаційного менеджменту та залучення сучасних інноваційних технологій, впровадження мотиваційних заходів задля досягнення стратегічних пріоритетів і результатів, контроль за процесом реалізації стратегії.

Отже, стратегічне управління туристичним підприємством передбачає оцінювання не тільки потенціалу підприємства щодо надання певних видів туристичних послуг, а й факторів ризику, які призводять до:

- скорочення туристичних потоків та їх переорієнтації;
- концентрації великих туроператорів на найбільш привабливих туристичних об'єктах та напрямках подорожей;

відмов контрагентів-аутсорсерів виконувати свої зобов'язання тощо.

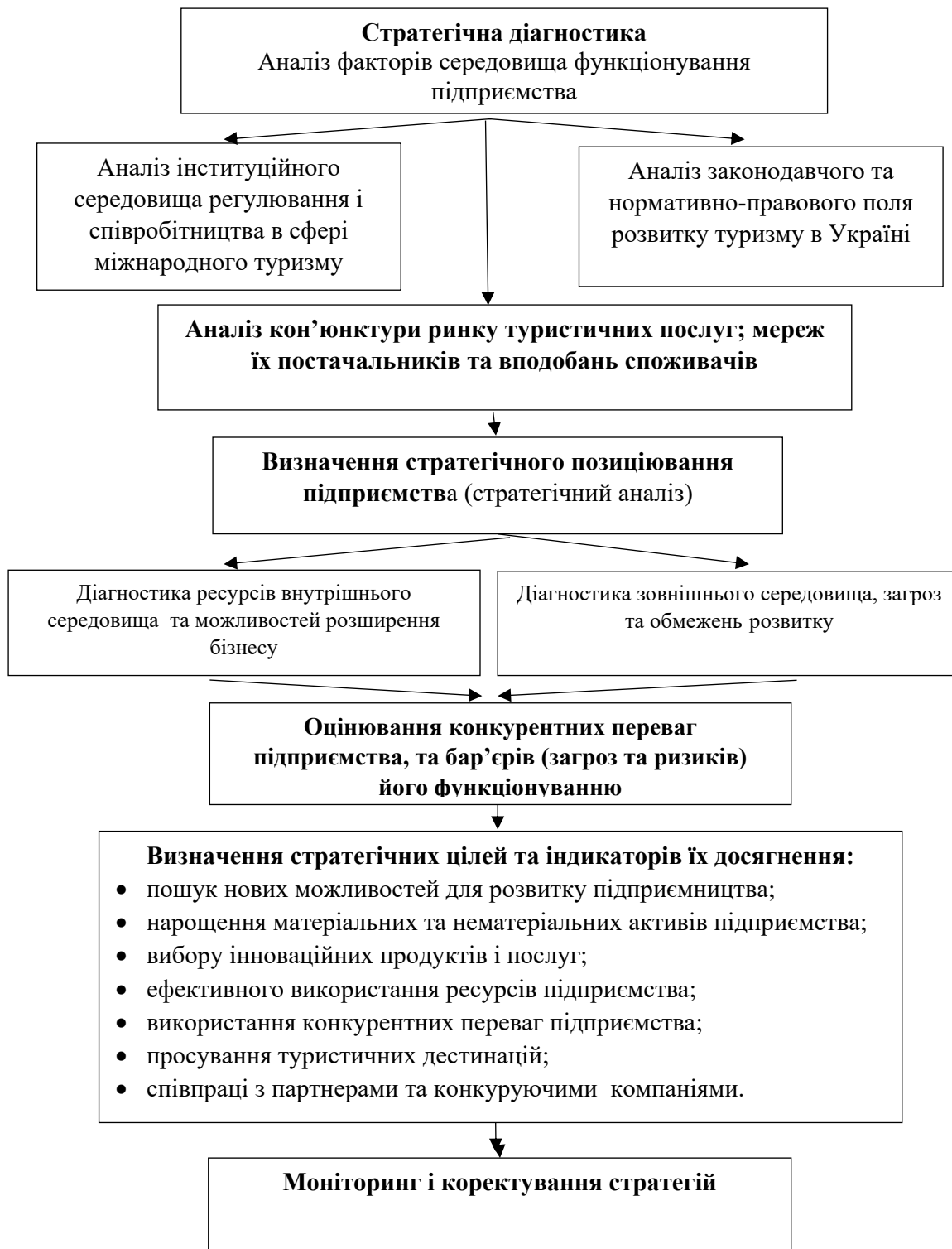


Рис. 1.5. Алгоритм процесу розробки стратегій туристичних підприємств

\*Джерело: розроблено автором.

Глобальні кризи на кшталт COVID-19 стали вагомим аргументом на користь актуалізації питання стратегічного управління підприємницькою діяльністю на міжнародному туристичному ринку. Факторами ризику стали також військові дії 2014 року та повномасштабна війна, розпочата у 2022 році. За цих складних умов підприємницька діяльність у міжнародному туристичному бізнесі не припинилась, однак зазнала впливу нових викликів. Варто відзначити, що високу значимість у прийнятті стратегічних рішень матимуть не тільки інтереси підприємства та його стратегічних партнерів, а й інтереси споживачів. І саме цей аспект є визначальним для вибору інструментів мінімізації втрат у розвитку підприємств та задоволення попиту споживачів.

Для суб'єктів підприємницької діяльності в цій ситуації вкрай важливою стала їх стійкість до викликів (шоків) та здатність протистояти шоківим ситуаціям. Ці характеристики туристичних підприємств виступають вагомими ознаками ефективності їх функціонування у кризових умовах.

Існуючі дослідження з проблематики резилентності трактують цю властивість систем у трьох вимірах, а саме як [202; 180]:

- здатність системи, спільноти чи суспільства, які піддаються небезпеці, протистояти, поглинати, своєчасно та ефективно пристосуватися до наслідків небезпеки та відновитися від них;
- здатність соціальної або екологічної системи поглинати збурення, зберігаючи водночас однакову базову структуру та способи функціонування;
- здатність до самоорганізації та адаптації до стресу та змін шляхом реорганізації.

Поняття резилентності використовується світовими експертами та фігурує у стратегічних документах різних міжнародних організацій, зокрема включено до Нової глобальної стратегії ЄС (2010р.), Цілей сталого розвитку ООН до 2030 р., Паризької угоди ООН щодо клімату 2015 р. та проектної ініціативи ОЕСР «Нові підходи до економічних викликів» (2015р.). Його застосовують для оцінювання стійкості соціально-економічних систем.

Дослідники виокремлюють ще поняття «корпоративна резилентність» під якою розуміють властивість будь-якого суб'єкта економічної діяльності адаптивно сприймати потрясіння та шоки, які виникають внаслідок економічних соціальних, політичних кризових явищ та нейтралізувати їх вплив шляхом реалізації операційних заходів спрямованих на відновлення підприємницької активності організації за рахунок її власних ресурсів та можливостей [182].

Організація економічного співробітництва та розвитку розглядає резилентність, як здатність системи до мобільного перегрупування своїх елементів та ключових ресурсів для досягнення динамічної стійкості у відповідь на раптові внутрішні чи зовнішні шоки та визначає її три основні системні ознаки, зокрема [195]:

- абсорбційну здатність (absorptive capacity);
- адаптивну здатність (adaptive capacity);
- трансформаційну здатність (transformative capacity).

Вказані ознаки визначатимуть підходи та механізми управління безпекою і адаптивними властивостями підприємств в умовах впливу зовнішніх і внутрішніх загроз та небезпек. Туристичні підприємства за кризових ситуацій мають адаптуватися до змін у потребах клієнтів, трансформації конкурентного середовища, впровадження технологічних новацій.

Згідно з підходом Світового банку, резилентність економічної системи визначається як комбінація миттєвої резилентності, тобто здатності обмежувати величину втрат доходів через капітальні втрати та динамічної резилентності – здатності швидко відновлюватися [188].

Враховуючи наведені вище визначення поняття «резилентність» доходимо висновку, що *стратегічна резилентність бізнесу* – це здатність суб'єктів підприємницької діяльності швидко адаптуватися до потенційних небезпек, зберігаючи при цьому безперервну операційну діяльність, активів підприємств. Це дозволить бізнес-структурам досягти більш високої маржинальності через зростання доходів, ніж через збільшення контролю за

витратами. Однак відзначимо, що контроль за витратами туристичних підприємств слід все ж таки розглядати як важливий засіб забезпечення їх резилентності.

Отже, оцінювання резилентності туристичних підприємств - це важливий напрямок стратегічної діагностики, планування та контролю діяльності суб'єктів підприємницької діяльності на різних рівнях їх ієрархії, тобто глобальному, макро-, мезо та мікрорівнях. Крім того слід відзначити, що стратегічне управління підприємницькою діяльністю у міжнародному туризмі залежить від умов ведення бізнесу на міжнародних ринках і потребує врахування специфіки міжнародного партнерства та можливостей диверсифікації туристичних послуг.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1**

1. Проведений дискурс, узагальнення і типізації теорій підприємництва дозволили відстежити особливості трансформації та виокремити перспективні напрями їх розвитку в сучасних умовах нестабільності, інформатизації і глобалізації. Обґрунтовано багатоаспектність теорій підприємництва, що є наслідком її еволюції та адаптації до зовнішніх умов ведення підприємницької діяльності та її адаптації до суспільних та економічних трендів і викликів. Долучення соціально-орієнтованих теорій підтвердило важливість людиноцентричного концептуального підходу до дослідження підприємництва, зокрема щодо його розвитку в різних видах економічної діяльності.

2. Аналіз методологічних підходів до трактування сутності поняття «підприємництво» дозволив визначити його основні ознаки, які можуть слугувати критеріями підприємницької діяльності, зокрема: суб'єктність комерційної діяльності метою якої є отримання прибутку; спосіб комерційного втілення креативних ідей; антибюрократичний стиль господарювання спрямований на пошук нових можливостей ведення бізнесу;

вільний вибір та самостійність у прийнятті рішень щодо вибору сфери діяльності, або проєкту; стиль життя і спосіб мислення. Обґрунтовано доцільність визнання підприємницької діяльності чинником економічного зростання загалом.

3. Міжнародний туризм представлено як вид підприємницької діяльності на глобальному та міждержавному рівнях, під яким слід розуміти цілеспрямовану діяльність підприємства з надання туристичних послуг в'їзним і виїзним туристам, систему подорожей, які здійснюються на основі міждержавних договорів із урахуванням візових, валютних, митних і медичних «формальностей», нормативно-правових обмежень приймаючих туристів країн; форма відпочинку та подорожі, або ж систему взаємовідносин між туристом і виробниками туристичних продуктів та послуг.

Обґрунтовано ієрархічну структуру підприємництва, тобто його специфіку на глобальному, макро-, мезо- та мікрорівнях економіки.

4. Особливості підприємницької діяльності у міжнародному туризмі зумовлені сучасними трендами організації туристичного бізнесу, які насамперед сприяють:

- мережевій взаємодії виробників туристичних послуг;
- активізації міжнародної співпраці на засадах стратегічного партнерства;
- запровадження стейкхолдер-орієнтованих моделей взаємодії суб'єктів підприємницької діяльності;
- розвиток договірних відносин між суб'єктами підприємницької діяльності, які приймають участь у виробництві та продажі туристичного продукту, а також між надавачами та споживачами туристичних послуг.

5. Дослідження інституційного середовища функціонування підприємництва у сфері міжнародного туризму дозволило виокремити інструменти нормативно-правового регулювання розвитку підприємництва

та діяльності інституцій в сфері міжнародного туризму на міжнародному, макрорегіональному, національному, регіональному та локальному рівнях, які приймають активну участь у підтримці, моніторингу та менеджменті міжнародного туризму.

6. Аналіз еволюції формування теоретичного базису стратегічного управління довів його міждисциплінарний і адаптивний характер. На основі визначених принципів стратегічного управління підприємницькою діяльністю підприємств, визначених цілей стратегічного управління підприємницькою діяльністю у міжнародному туристичному бізнесі запропоновано алгоритм процесу стратегічного управління розвитком туристичних підприємств. Він базується на проведенні детального оцінювання ресурсного потенціалу підприємств туристичної сфери, які функціонують в Україні щодо досягнення стратегічних цілей їх розвитку і задоволення потреб споживачів туристичних послуг, а також діагностики глобального середовища в контексті розвитку мережових стратегічних взаємодій задіяних для створення туристичного продукту. Крім того, обґрунтовано, що стратегічне управління діяльністю туристичних підприємств в сучасних умовах має бути зорієнтовано на врахування факторів ризику та забезпечення резилентності.

Основні результати дослідження опубліковані в наукових працях автора [14, 16].



## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У МІЖНАРОДНОМУ ТУРИЗМІ**

### **2.1. Сучасний стан та виклики розвитку підприємницької діяльності в сфері міжнародного туризму**

Особливості підприємницької діяльності у міжнародному туризмі пов'язані із специфікою діяльності галузі, умовами зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування суб'єктів туристичного бізнесу. Враховуючи це, відзначимо, що їх функціонування в сучасних умовах зазнає впливу низки викликів, серед яких найвагомішими протягом останніх десятиліть стало розгортання глобалізаційних процесів, наслідки яких поширились на всю світову економіку. Це, насамперед, вплив фінансово-економічних криз, зокрема 2008-2009 рр., і пандемії COVID. Підприємницькі структури, зокрема ті, що представляють туристичний бізнес в Україні за напрямом міжнародний туризм зазнали впливу цих процесів, а сьогодні стикнулися з черговим викликом - повномасштабною війною. Озвучені виклики визначають умови підприємницької діяльності, стратегічні пріоритети розвитку туристичного бізнесу, який зазнав значних втрат ресурсного потенціалу, загострення конкуренції, обмеженої можливості прогнозувати перспективи розвитку, як загалом для галузі, так і для окремих суб'єктів господарювання.

Глобалізація світової економіки зумовлює формування інтегрованого бізнесу та сприяє запровадженню інноваційних механізмів в сфері продаж послуг, диверсифікації каналів просування туристичних продуктів у міжнародному бізнес-середовищі, що в цілому позитивно впливатиме на конкурентоспроможність туристичного бізнесу загалом.

Для оцінювання ступеня економічної, соціальної та політичної глобалізації, тобто інтеграції країн у світовий економічний простір з 2002 року використовують Індекс економічної інтеграції (KOF Globalisation Index), який включає 42 субіндекси, що характеризують масштаб інтеграції країн та

інтенсивність потоків зовнішньоекономічної торгівлі, міжнародних інвестицій, міграції та туризму і обміну інформацією [194]. Найбільш глобалізованими країнами в світі у 2022 році визнано Нідерланди і Бельгію, а до десятки лідерів за Індексом глобалізації входять майже всі представники великої сімки, зокрема: Швеція, Великобританія, Німеччина, Австрія, Данія, Фінляндія, Франція та Угорщина. Україна у 2022 році за цим Індексом займала 44 позицію.

У розрахунку Індексу глобалізації використовується низка субіндексів в розрізі економічної, соціальної та політичної глобалізації. Група показників, які свідчать про масштаби процесів соціальної глобалізації в Індексах глобалізації де-факто включає оціночний показник, щодо розвитку міжнародного туризму, а Індекс глобалізації де-юре включає показники, які свідчать про ступінь свободи відвідування країн та доступність аеропортів (рис. 2.1).

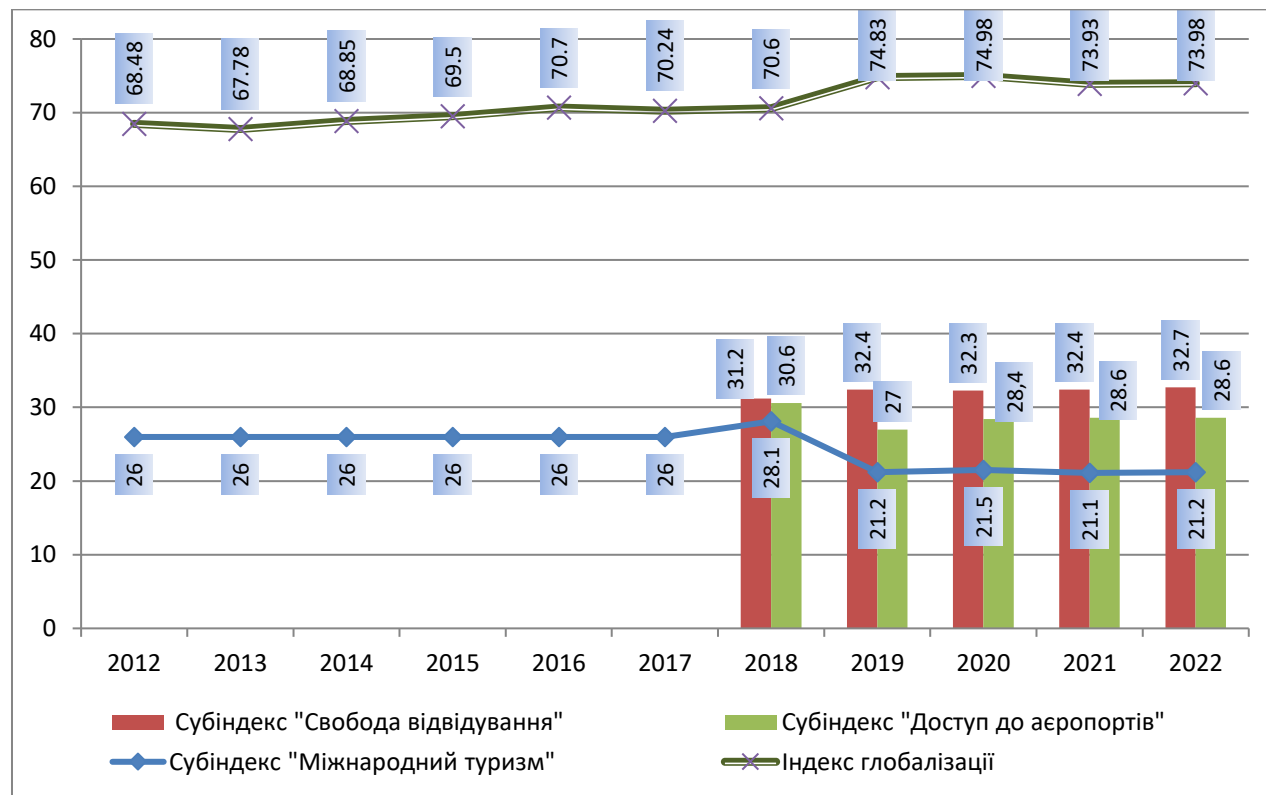


Рис.2. 1. Динаміка складових компонент Індексу глобалізації у 2012-2022 рр.

\*Джерело: [192].

Дані рисунку 2. 1 підтверджують загальні світові тенденції, щодо зменшення у 2019 році туристичних потоків внаслідок пандемії Covid-19 та пов'язані із цим обмеження доступу до аеропортів та свободи, щодо відвідування країн в цілому.

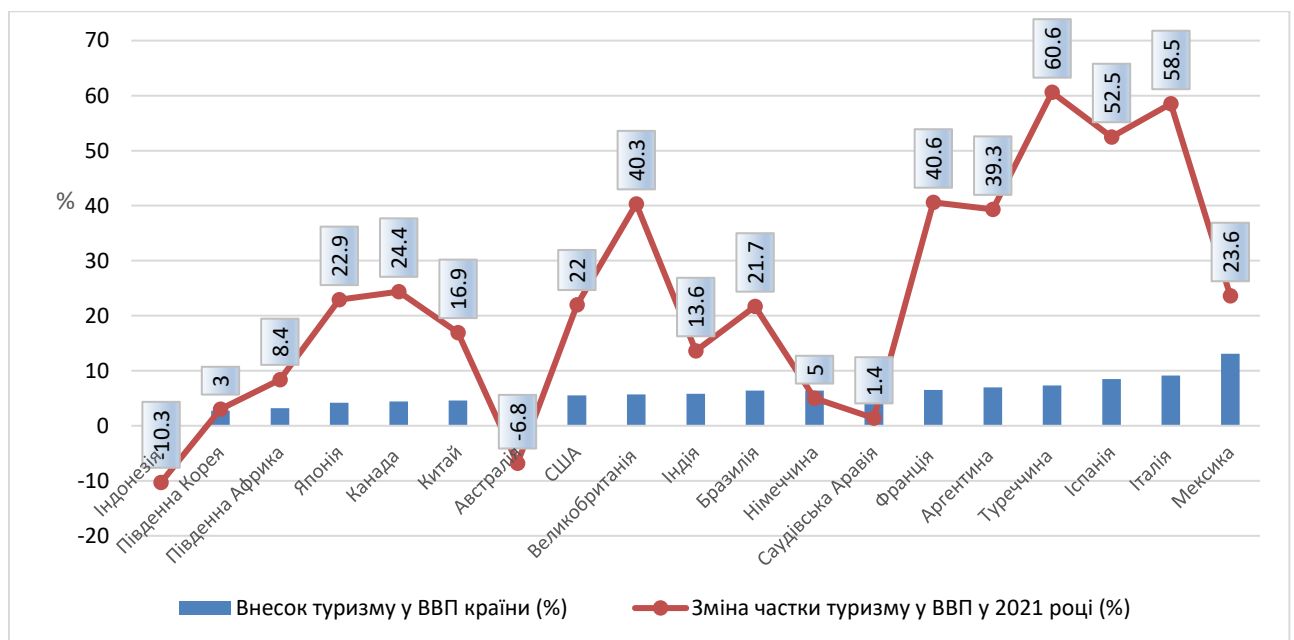
Досвід проведення аналітичних оцінок ролі сектору туризму в глобальній економіці засвідчує, що вони проводяться шляхом оцінювання частки туристичної індустрії у ВВП країн та обсягах створення робочих місць.

У допанемічний період протягом дев'яти років поспіль темпи зростання глобального сектору подорожей і туризму, випереджали темпи зростання глобальної економіки. Це був один із найбільших секторів у світі, де створювали 1 із 5 нових робочих місць у світі протягом 2014–2019 років, а також 10,3% усіх робочих місць (334 мільйони) та 10,4% глобального ВВП (10 трильйонів доларів США) у 2019 році. Витрати міжнародних відвідувачів у 2019 році склали 1,9 трильйона доларів. У 2020 році обсяги збитків сектору сягнули 4,9 трлн доларів США та було втрачено 62 мільйони робочих місць, тобто 18,6% від загальної кількості зайнятих в галузі. Глобальний внесок туризму у ВВП у 2020 році (пік пандемії) скоротився на 50,4% порівняно з аналогічним періодом минулого року. Починаючи з 2021 року, почалося повільніше, ніж очікувалось відновлення глобального сектору туризму, що на думку експертів було зумовлене суворими і непослідовними обмеженнями перетину кордонів та відсутністю координації між урядами, щодо боротьби з пандемією. Попри слабку інтенсивність відновлення ринку, внесок туризму у ВВП зріс на 21,7%, а також спостерігалось відновлення 18,2 мільйона робочих місць [215].

Вже у 2022 році сектор подорожей і туризму склав 7,6% світового ВВП; відбулось зростання на 22% порівняно з 2021 роком, що лише на 23% нижче рівня 2019 року. У 2022 році було створено 22 мільйони нових робочих місць, що на 7,9% більше, ніж у 2021 році, і лише на 11,4% менше, ніж у 2019 році. Витрати міжнародних відвідувачів за 2022 рік зросли на 81,9%, але вони були все ще на 40,4% меншими, ніж у 2019 році [215].

Отже, констатуємо, що впродовж 2019-2022 років розвиток туристичної сфери характеризувався впровадженням карантинних заходів, які спровокували часткові тимчасові прояви деглобалізації, а це призвело до зменшення туристичної мобільності та обмеження свободи пересування населення.

Згідно прогнозів експертів Всесвітньої ради подорожей і туризму у період з 2022-2032 рр. внесок ВВП туризму зростатиме в середньому на 5,8% щорічно, випереджаючи зростання загальної економіки (2,7% на рік), а до кінця 2023 року показники розвитку туризму можуть повернутися до рівня 2019 року [214].



**Рис. 2. 2. Рейтингове позиціонування країн G 20 за показниками внеску туристичної індустрії у ВВП у 2021 році**

\*Джерело: [214].

Як бачимо з даних рисунку 2. 2, ті країни, які у 2021 році мають найвищий показник внеску туризму у ВВП, продемонстрували найвищі темпи зростання частки цього сектору у їхній економіці.

Оцінюючи перспективи розвитку міжнародного туризму у пост пандемічний період, слід відмітити, що якщо країни G20 продемонстрували достатньо високі частки туристичного сектору в генеруванні ВВП, то в

Україні ця частка не перевищувала у довоєнні роки 2%.

Для успішного відновлення ринку міжнародного туризму підприємницькі структури, які працюють у цій сфері провадили більш гнучкі інноваційні продукти та використовували нові ринкові можливості, щоб пристосуватись до зміни динаміки попиту, зокрема шляхом:

- створення нових об'єктів для тривалого проживання, які включають кухні та житлові приміщення, запровадження пакетів із зниженими тарифами для довгострокових туристичних турів;
- розширення ринку подорожей високого класу та IT пропозицій в сфері ділового туризму;
- впровадження більш гнучкої політики бронювання та скасування замовлень;
- розвитку ринку «цифрових кочівників» за допомогою продовження робочих віз та надання інших переваг;
- візової лібералізації та лібералізації угод про авіасполучення;
- зростання фінансової відкритості і розширення регіональних торговельних угод тощо.

За цих умов багато країн стимулювали розвиток внутрішнього туризму. Наприклад, Гонконг, Сінгапур, Південна Корея та Японія запровадили різноманітні програми, які надають знижки, купони та субсидії на внутрішні подорожі [216].

Загалом, до ключових наслідків впливу глобалізації на розвиток міжнародного туристичного підприємництва слід віднести:

- інтернаціоналізацію ринків туристичних послуг та ділових відносин;
- поширення моди на подорожі та сучасні моделі відпочинку;
- посилення інтеграції з міжнародними партнерами – представниками суміжних видів діяльності;
- активізація діяльності міжнародних організацій;
- розвиток нових форм стратегічного партнерства;

- формування єдиного комунікаційного простору та його технологічна модернізація;
- покращення якості туристичної інфраструктури.

Поряд з глобалізаційними впливами на розвиток світової туристичної індустрії, має вплив глокалізація (регіоналізація), яка передбачає поєднання глобальних і локальних інтересів при виборі політики та стратегії її розвитку. Поділ світового туристичного ринку відбувається шляхом виділення туристичних регіонів різного масштабу з унікальними, специфічними умовами, особливим місцевим колоритом, національною культурою і традиціями. За цих умов на світовому ринку користуються попитом туристичні продукти, які відповідають вимогам глобального туристичного ринку, щодо якості послуг та задовольняють попит туристів на туристичні дестинації, які знайомлять туристів з особливостями місцевої, національної та культурної ідентичності.

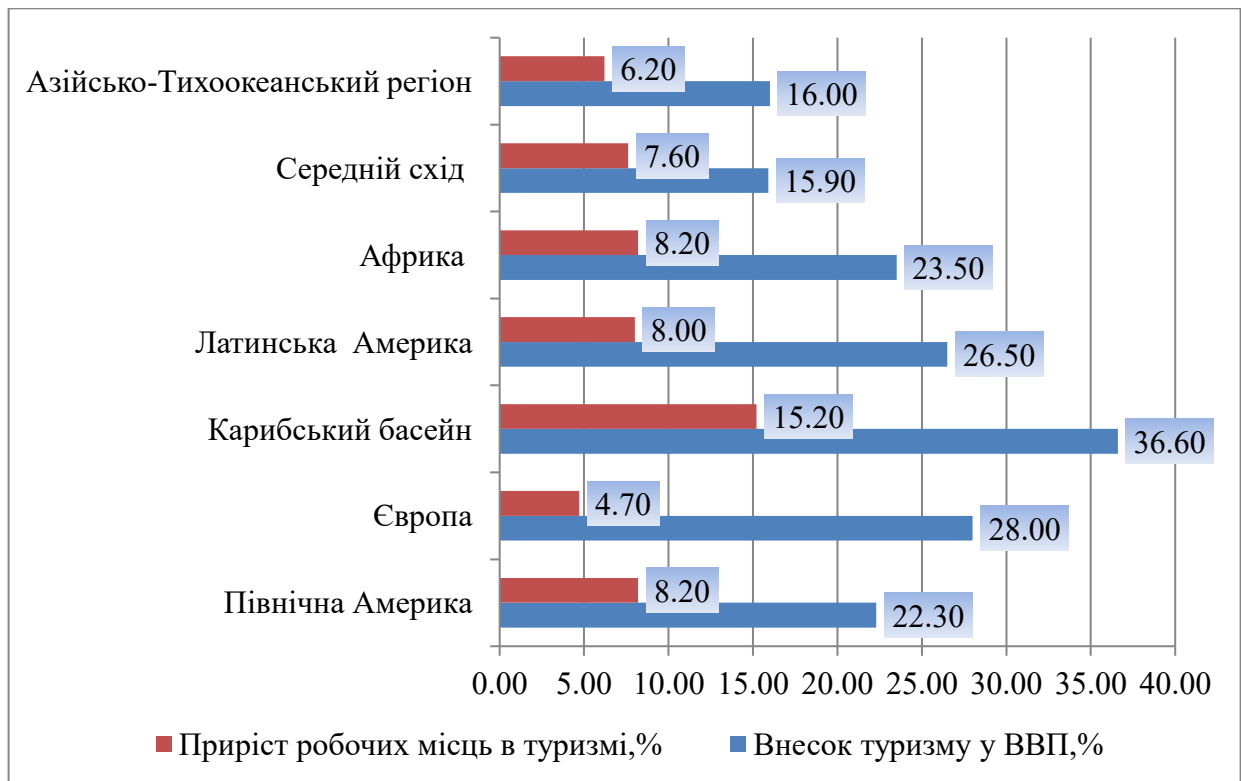
Таким чином поєднання універсалізації та індивідуалізації підтверджує взаємозалежність процесів глобалізації та глокалізації, а локальний туристичний продукт стає затребуваним на глобальному рівні [204].

Стосовно регіоналізації міжнародного туристичного ринку доцільно відзначити, що найбільшу залежність від розвитку туристичної індустрії сьогодні демонструють країни Карибського басейну. Натомість темпи пост-ковідного відновлення туристичної галузі в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні і регіонах Близького Сходу є доволі низькими.

Аналізуючи тенденції розвитку туристичної індустрії впродовж 2019-2022 рр. відмічаємо також, що зростання внеску туризму у ВВП відбувалось швидшими темпами, ніж створення робочих місць, що пояснюється тим, що процеси залучення нових співробітників на створені робочі місця може бути пролонгованим в часі. Така тенденція спостерігалась в усіх макротуристичних регіонах (рис. 2.3).

Протягом останніх двох років спостерігаємо нерівномірний характер відновлення туристичної індустрії в різних частинах світу, який зумовлений

такими проблемами, як збої в ланцюжку поставок, інфляцією, підвищення цін на енергоносії, нестачею робочої сили, скороченням активів підприємств, нестабільністю ринків міжнародних туристичних і ділових подорожей.



**Рис. 2.3. Показники відновлення туристичної діяльності в розрізі макртуристичних регіонів світу в 2022 р.**

*\*Джерело: [215].*

Зменшення потужностей туристичного підприємництва також посилюється тим фактом, що більшість підприємств є малими та середніми і мають недостатньо засобів, щоб пережити тривале падіння попиту або обмеження контактів. За даними Всесвітньої ради з подорожей і туризму (WTTC), особливо постраждали малі та середні підприємства, які склали близько 80% усіх глобальних підприємств у цьому секторі [215].

Уповільнення відновлення туристичної галузі зумовлені також геополітичною напруженістю в окремих регіонах світу та активними військовими діями, зокрема в Україні, Ізраїлі, Сирії тощо. За цих обставин викликом для розвитку підприємництва у міжнародному туризмі, стає загострення проблеми забезпечення безпеки туристів та діяльності суб'єктів

економічної діяльності загалом. Більшість споживачів туристичних послуг вважають безпеку ключовим фактором при прийнятті рішення про подорож, який зменшує попит і, відповідно, знижує ефективність підприємницької діяльності.

Підвищення уваги до безпеки міжнародного туризму та правовий захист туристів - це ще один важливий мегатренд його розвитку. Всесвітня туристична організація розробила Міжнародний кодекс захисту туристів (ICPT) [209], який є фундаментальною системою відліку для відновлення туризму у пост пандемічний період і містить набір мінімальних міжнародних стандартів захисту туристів у надзвичайних ситуаціях та прав споживачів туристів. Цей документ спрямований на забезпечення довіри споживачів туристичних послуг та підвищення рівня привабливості туристичного середовища в контексті відчуття безпеки для туристів і покращення договірних відносин між постачальниками, а також одержувачами різноманітних туристичних послуг.

Загалом, розробка та гармонізація мінімальних міжнародних стандартів, щодо безпекових пріоритетів, стосується забезпечення інформаційної бази у населення, організації та здійснення норм безпеки для туристів, міжнародної співпраці та створення обмежень свавілля у сфері туризму на законодавчому рівні, а також надання достатніх гарантій для захисту міжнародних туристів.

Проведений аналіз трендів розвитку туристичної індустрії в умовах глобалізації дозволяє стверджувати, що визначальними векторами стратегічної орієнтації туристичного бізнесу в умовах глобалізації і глокалізації є інтегрованість та конкурентоспроможність. Яскравим прикладом інтегрованої діяльності в сфері міжнародного туризму, наприклад, стає функціонування глобальних комп'ютерних систем, бронювання широкого спектра туристичних товарів і послуг – від авіаційних перельотів, переїздів залізницею і придбання пакет-турів, до оренди автомобілів, попереднього замовлення місця в готелі чи квитків на футбольний матч або концерт. Найбільш відомими серед таких систем є «Амадеус» та «Галілео», які присутні і на українському ринку транспортних і туристичних послуг [55]. Зазначимо, що такі сервіси та



платформи використовуються для всього: від планування маршрутів до бронювання подорожей, екскурсійних турів і місць проживання.

Ще одним прикладом вертикальної інтегрованості туристичного бізнесу в умовах глобалізації є об'єднання туроператорської, турагентської, готельної та транспортної діяльності в транснаціональних корпораціях, що сприяє монополізації туристичної індустрії через контроль за рухом туристичних потоків і капіталу, технологій, комунікацій та реклами. Найвідоміші в світі ТНК у туристичній галузі, такі як «Priceline», «Сейбу Holdings», «Expedia», «BCD Travel», «TUI Group», «Thomas Cook Group», «American Express», «Carlson Wagonlit Travel» поширюють свою діяльність на усіх континентах світу і навіть координують політику в сфері туризму, безпосередньо в окремих країнах.

Пріоритетом для багатьох країн на світовому туристичному ринку є підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі. Платформа Всесвітнього економічного форуму з метою підвищення рівня мобільності туристів проводить розрахунки Індексу конкурентоспроможності подорожей і туризму (ТТСІ). Цей індекс відображає сильні сторони кожної країни, щодо розвитку туризму і одночасно вказує на потенціал стійкості економічного зростання сектору. В цьому контексті його можна вважати стратегічним інструментом порівняльного аналізу, який може бути використаний політиками, міжнародними організаціями, туристичними компаніями та туристами, при прийнятті стратегічних рішень з перспектив їхнього розвитку та виборі напрямів туристичних подорожей.

Індекс конкурентоспроможності подорожей і туризму (ТТСІ) розраховують для 117 країн і включає 5 субіндексів оцінювання, які представлені у таблиці 2. 1.

Відзначаємо, що одним з важливих індикаторів вказаного Індексу є стійкість економіки. Саме цей індикатор є сьогодні вкрай важливим для визначення стратегічних перспектив розвитку підприємництва і, зокрема у туристичному бізнесі.

Таблиця 2.1

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

<b>Субіндекси</b>	<b>Індикатори</b>
Сприятливого середовища	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бізнес середовища, які фіксують ступінь сприяє політичного середовища країни для ведення бізнесу компаніями (рівень захисту прав власності, ефективність правової бази, стабільності політики, рівень корупції і продуктивності інвестиційних рішень, доступність фінансування для малих і середніх підприємств);</li> <li>• безпеки для туристів (рівень злочинності чи насильства, надійність поліції, наявність терористичних загроз, збройних конфліктів);</li> <li>• здоров'я та гігієни (рівень розвитку системи охорони здоров'я, доступність інфраструктуру охорони здоров'я, доступність до безпечної питної води та якість санітарних умов);</li> <li>• людських ресурсів та ринку праці (наявність якісних працівників, здатність системи освіти задовольняти економічні потреби, продуктивність праці в сферах гостинності, ресторанного господарства та транспорту);</li> <li>• спроможності використання ІКТ (передумови розвитку і використання інфраструктури ІКТ і цифрових послуг, ступінь використання цифрових платформ для розвитку туристичної індустрії та пов'язаних з нею послуг).</li> </ul>
Сприяючої політики та умов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пріоритетності сектору туризму (ступінь сприяє розвитку сектору з боку урядів та інвесторів активно сприяють і інвестують у розвиток сектору);</li> <li>• міжнародної відкритості (залученість країн до угод про авіасполучення та торговельних угод, рівень фінансової відкритості);</li> <li>• цінової конкурентоспроможності (вартість туристичних послуг - авіаквитків готелів і короткострокової оренди житла, вартість життя, палива тощо).</li> </ul>
Доступність інфраструктури	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвитку інфраструктури повітряного транспорту (пропускну спроможність і якість міжнародних і внутрішніх авіамаршрутів, ступінь інтеграції аеропортів країни в глобальну мережу повітряного транспорту): наявності наземної та портової інфраструктури (доступність до бізнес-центрів і туристичних пам'яток, а також послуг громадського транспорту); розвиненості інфраструктури туристичного обслуговування (доступність і конкурентоспроможність надання ключових туристичних послуг (оренди автомобілів, готельних номерів та інших).</li> </ul>

## Продовження табл. 2.1.

Драйвери попиту на подорож і туризм	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наявності природних ресурсів і природних об'єктів Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО;</li> <li>• наявності культурних ресурсів (археологічних пам'яток та розважальних закладів, цифрового попиту на культурні об'єкти та розваги країни, наявності креативних міст ЮНЕСКО тощо);</li> <li>• розташування ресурсів, не пов'язаних з відпочинком (потенціал проведення ділових та інших подорожей, не пов'язані з відпочинком, присутність великих транснаціональних корпорацій, міст, та університетів, які добре інтегровані у світову економіку).</li> </ul>
Сталого розвитку подорожей і туризму	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Екологічної стійкості (стійкості природного середовища, економіки, захисту її природних ресурсів, а також вразливості і готовності до зміни клімату);</li> <li>• соціально-економічної стійкості (соціально-економічний добробут і стійкість економіки, гендерну рівність, потенціал підвищення продуктивності працівників, соціального захисту населення та ін.);</li> <li>• тиску і впливу попиту на подорожі та туризм (нестабільності попиту, рівень пошкодження природних і культурних ресурсів, зниження умов життя для місцевих жителів).</li> </ul>

*\*Джерело: Складено на основі [211].*

На 1.01.2022 року в десятку лідерів за Індексом розвитку подорожей і туризму, що охоплює 117 країн увійшли країни з високим рівнем доходу, зокрема, Японія (5,2), США (5,2), Іспанія (5,2), Франція (5,1), Німеччина (5,1), Швейцарія (5,0), Австрія (5,0), Великобританія (5,0), Сінгапур (5,0), Італія (4,9). Слід відзначити, що переважна більшість країн, які увійшли до списку лідерів за рівнем конкурентоспроможності туристичної індустрії займають найвищі рейтингові позиції за показником внеску цього сектору економіки у ВВП країн. Крім того, як бачимо з даних рисунку 2.4 для країн з високими показниками індексу розвитку туризму і подорожей характерні найвищі ВВП на одну особу (рис. 2.4). Найвищий світовий показник ВВП на душу населення був характерний для Люксембургу (127,046 дол США), Ірландії (105,362 дол США), Швейцарії (92,41 дол США), Катару (88,046 дол США), США (75,269 дол США).

Слід відзначити, що країни з високим рівнем доходу володіють багатими туристичними активами, а також мають розвинену якісну транспортну та туристичну інфраструктуру, яка дозволяє задовольняти попит великої кількості туристів. Однак вони стикаються з проблемами меншої тривалості

перебування, значним впливом сезонності попиту та високим рівнем концентрації інтересу до невеликої кількості пам'яток.

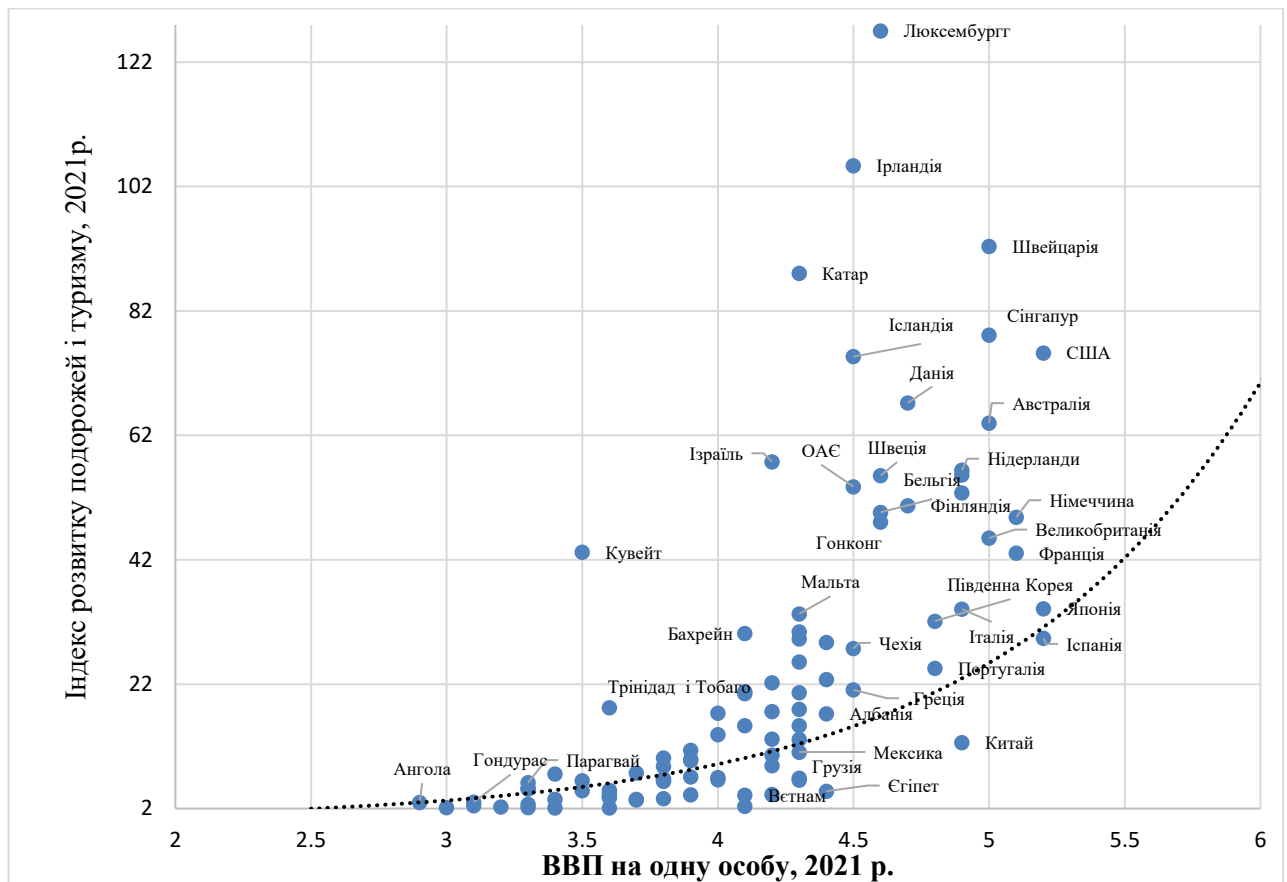


Рис. 2.4. Розсіювання значень Індексу розвитку туризму та подорожей країн світу залежно від ВВП на одну особу країн світу, 2021 р.

\*Джерело: [211].

До групи країн аутсайдерів рейтингу належать Чад, Сьєрра-Леоне, Малі, Ангола, Нігерія, Лесото, Камерун та інші країни Африканського континенту, тобто країни з низьким рівнем ВВП на одну особу, який на 1.01.2022 р. перебував в діапазоні від 717 до 1599 дол. США.

Серед країн пострадянського простору індекс розвитку подорожей і туризму розраховано лише для Литви (42 позиція в рейтингу), Грузії (44), Латвії (48), Вірменії (61), Азербайджану (63), Казахстану (66), Молдови (77) [211].

Враховуючи особливості розвитку туристичної індустрії, виділимо стратегічні пріоритети формування глобального середовища сприятливого

для ведення туристичного бізнесу, а саме: створення сприятливих та інклюзивних умов праці та бізнесу; забезпечення соціально-економічної стійкості економіки; зростання ролі екологічної стійкості; управління туристичним попитом; зростання ролі цифрових технологій.

Зазначимо, що поряд з позитивними аспектами прояву глобалізації світова спільнота відзначає наявність загроз та ризиків, які є перешкодою стійкості економічного зростання та відновлення економіки країн після пандемічного періоду, в тому числі і для розвитку туристичної галузі. Так, у Звіті про глобальні ризики Всесвітнього економічного форуму за 2022 рік, визначено глобальні ризики, що загрожують суспільству в довгостроковій та короткостроковій перспективі. Серед них вкрай важливими є [208]:

– економічна дивергенція, викликана COVID-19 спровокувала глобальну рецесію та відмінності в рівнях вакцинації між країнами. Дивергентне відновлення, яке спостерігається у світі зумовлене відповідно нижчою схильністю до ризику після пандемії у «вакцинованому світі», який складається переважно з розвинутих економік і може послабити їхні інвестиції в невакцинований світ. Слід відзначити, що у «вакцинованому світі» сьогодні надають пріоритет стійкості, а не мінімізації витрат. За цих обставин стимулювання регіональної конвергенції за рахунок глобальної інтеграції можуть мінімізувати перебої в ланцюгах поставок;

– послаблення соціальної єдності та згуртованості. Зростання відмінностей у доходах населення внаслідок нерівномірності економічного відновлення, посилюватиме поляризацію та обурення в суспільстві;

– загострення геополітичної напруженості та загострення геополітичного суперництва, що призвело до порушення норм міжнародного права та співпраці, мілітаризація та розгортання військових конфліктів;

– кліматичні зміни, які призводять до зміни погодних умов, кризи природних ресурсів, втрат біорізноманіття і погіршення довкілля посилюються ризиками неефективності попереджувальних заходів;

– висока ймовірність виникнення боргових криз, через зростання

бюджетного навантаження, особливо сильно вплине на домогосподарства з низькими доходами, а малі та середні підприємства, які все ще намагаються уникнути банкрутства, постраждають від ослаблення споживання;

– «цифрової нерівності», яка проявляється у обмеженні доступу до цифрових технологій, недостатності технічних і фінансових ресурсів цифровізації економіки країн та посилення кіберзахисту даних і конфіденційності інформації.

Усунення вищевказаних викликів, світова спільнота вбачає через швидку цифровізацію та подолання кібервразливості, вирішення проблеми посилення вимушеної міграції та зміцнення стійкості бізнесу загалом.

Вказані виклики негативно впливають на діяльність туристичних підприємств України. Військові дії призвели до зменшення доходів суб'єктів туристичної діяльності та обсягів податкових надходжень. Так, у 2022 році надходження податків від різних видів туристичної діяльності значно зменшилися, зокрема суб'єкти туристичного бізнесу України сплатили у державний бюджет 1,5 млрд грн, що на 31% менше, ніж у 2022 році (2,2 млрд грн). Доходи агентств, які сплатили до держбюджету 2022 року податки, зменшилися на 27% [27].

У 2022 році найбільші обсяги податків було сплачено готелями – 916 647,7 грн. (63,2%); інші засоби тимчасового розміщення – 145 769,4 грн. (10,0%); туристичні оператори – 142 197,6 грн. (9,8%); туристичні агентства – 138 015,6 грн. (9,5%); засоби розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання – 106 385,1 грн. (7,3%); кемпінги та стоянки для житлових фургонів – 2 302,0 грн (0,2%). Зростання розміру сплаченого податку у 2022 році продемонстрували Львівська (273 млн. проти 215 млн. у 2021 році), Київська (164 млн. – проти майже 125 млн.), Івано-Франківська (159 млн. – проти майже 131 млн.), області. Значний спад податкових надходжень зафіксований у Києві та Одеській області. На Одещині – на 58%, а у м. Київ – на 46% [26].

З метою відстеження змін у динаміці надходжень надходжень податків від туристичної галузі в Україні саме у кризовий період, тобто впродовж 2021-2023 рр. відзначемо низку тенденцій (рис. 2. 5):

- зменшення податків від туристичної галузі через війну. Так, у 2022 році податкові надходження від туристичних об'єктів зменшились на 31% (з 2 231 860 до 1551182 тис. грн. Вже за дев'ять місяців 2023 року туристична галузь сплатила 1,4 млрд грн податків, що на 13% більше за аналогічний період 2022 року [140];

- зростання частки надходжень до держбюджету, що сплачується готелями та іншими засобами тимчасового розміщення. Якщо частка надходжень від цих туристичних об'єктів у 2021 році становила 60,3%, то у 2023 році 63%;

- зростання у 2022 році в порівнянні з 2021 роком податкових надходжень від гуртожитків та пансіонатів на 46%, які надавали тимчасовий притулок для людей, що вимушено залишали свої домівки через війну;

- зменшення частки податкових надходжень від діяльності дитячих таборів відпочинку, турбаз та кемпінгів у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 57% (з 328 до 141 млн. грн.);

- скорочення у 2022 році податкових надходжень від діяльності туристичних операторів на 35%, (з 259005 грн. у 2021 році до 167858 грн. у 2022 році);

- зменшення у 2022 році на 27% податкових надходжень від діяльності туристичних агентств у порівнянні з 2021 роком (з 279265 грн. до 204 795 грн.).

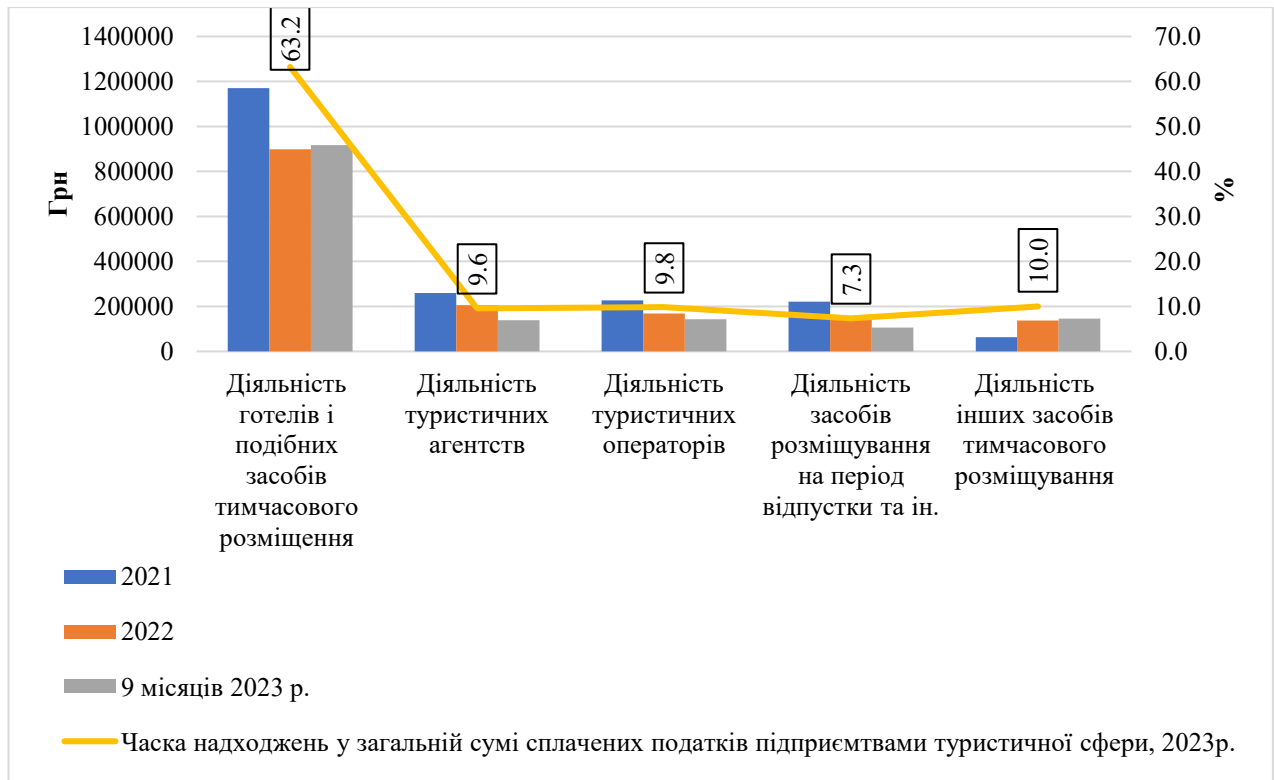


Рис. 2.5. Динаміка надходжень податків від суб'єктів туристичної діяльності за 2021-2023рр.

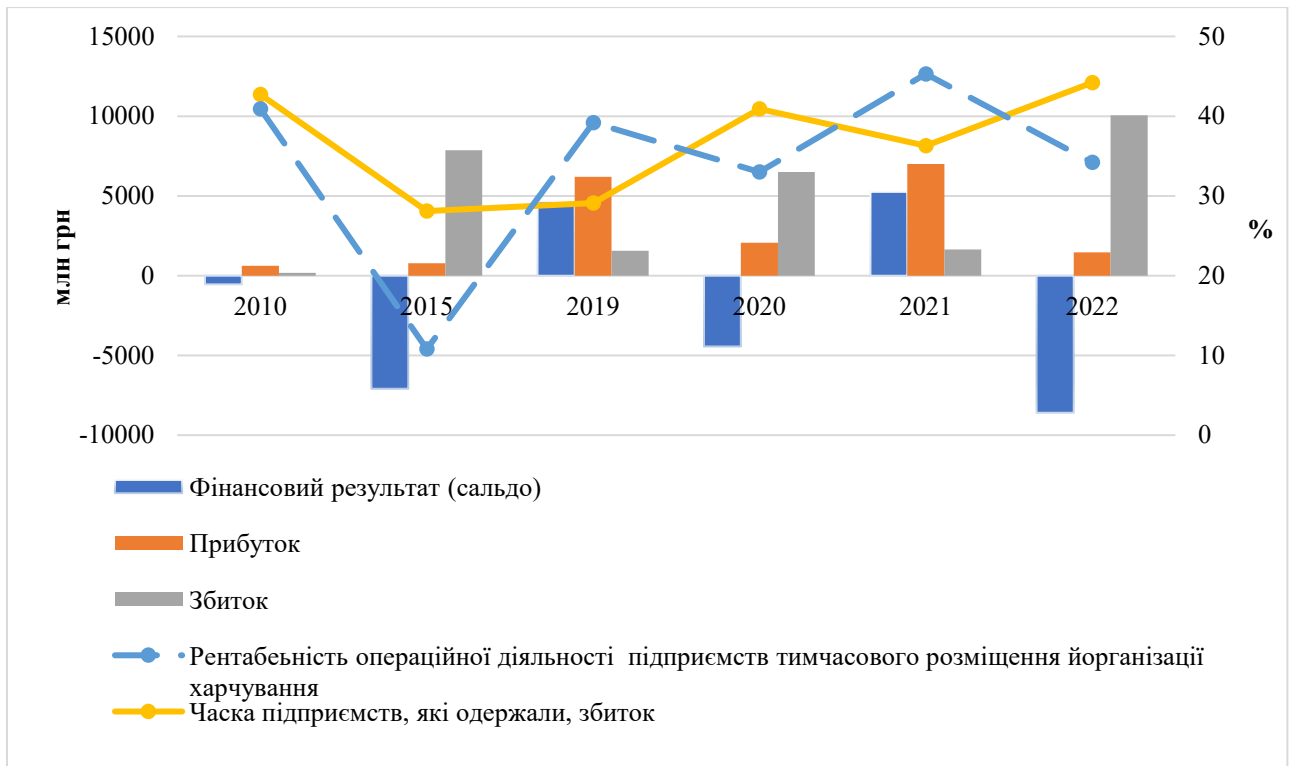
\*Джерело: [128].

Серед підприємств, що беруть участь у виробництві туристичного продукту є представники інших видів економічної діяльності, які надають послуги з розміщення і проживання, харчування, медичного та екскурсійного обслуговування, візового обслуговування, а також транспортні послуги і послуги культурно-освітнього, культурно-дозвільного характеру.

Ці підприємства виступають стратегічними партнерами туроператорів та туристичних агентств у наданні туристичних послуг. Динаміка ефективності їх діяльності впродовж 2010-2022 років підтверджує терміни кризових періодів для туристичного бізнесу в Україні (рис. 2.6).

Для туристичних підприємств вкрай важливим питанням є ефективність організації управління витратами, що безумовно впливає на собівартість туристичних послуг та ціни туристичних пакетів, які змінюються в залежності від коливань попиту на туристичний продукт.





**Рис. 2.6. Фінансові результати до оподаткування підприємств тимчасового розміщення й організацій харчування**

*\*Джерело: [128].*

Аналіз структури витрат суб'єктів туристичної діяльності на послуги сторонніх організацій, що використовувались при виробництві туристичного продукту у докризовому 2021 році засвідчив, що найбільша частка витрат припадала на підприємства, що надають послуги з розміщення і проживання туристів (72%). На транспортні послуги спрямовувалось 21%, а на харчування 2%.

Щодо операційних витрат, то їх найбільша частка у туристичному бізнесі припадає на собівартість послуг. Тобто вони безпосередньо впливають на собівартість туристичних послуг і туристичних турів, вартість яких в кризові періоди найбільш активно змінювалась.

Аналіз операційних витрат суб'єктів туристичної діяльності в розрізі елементів операційних витрат за 2018, 2019, 2021 роки представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

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

Статті	2018		2019		2021		Абсолютне відхилення (2018-2021), грн	Відносне відхилення (2018-2021), %
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Матеріальні витрати	14386905	80,2	14784679	77,6	14784680	77,5	397774,5	-2,68
Витрати на плату праці	567112,9	3,1	649189,8	3,4	649189,8	3,4	82076,9	0,24
Відрахування на соціальні заходи	123291,4	0,6	146705,8	0,8	146705,8	0,8	23414,4	0,08
Суми нарахованої амортизації	729848,4	4,0	88990,2	0,5	88990,2	0,5	640858,2	-3,60
Інші операційні витрати	2118720	11,8	3391072,4	17,8	3391072,4	17,8	1272353	5,97
Разом витрати від звичайної діяльності	17925878	100	19060637,7	100	19060638	100	1134760	-

*\*Джерело: [141].*

Як бачимо з даних таблиці 2. 5, на фоні зростання операційних витрат туристичних підприємств за період 2018-2021 років у структурі витрат обсяги матеріальних витрат знизились на 2,68%, а сума нарахованої амортизації – на 3,6%. Окреслені тенденції можуть свідчити про оптимізацію обсягу операційних витрат у кризовий для туристичної галузі період.

До того ж зазначимо, що зниження рівня операційних витрат здебільшого може забезпечити підприємству на ринку туристичних послуг певні конкурентні переваги, сприятиме зростанню обсягів прибутку, підвищенню їх ліквідності та платоспроможності, або навпаки призвести до зниження якості послуг і, відповідно, зниженню іміджу і втрат позицій на ринку.

Попри виклики, з якими стикалася туристична галузь в періоди попередніх та сучасної кризи суб'єкти підприємницької діяльності активно працюють над забезпеченням стабільності та привабливості туристичних послуг для виїзних та в'їзних туристів шляхом диверсифікації туристичних продуктів і послуг, підвищення їх якості задля задоволення потреб клієнтів та їх споживчих цінностей, а також пошуку нових ринкових ніш. До того ж слід додати, що інтенсивна глобалізація бізнесу призводить до того, що моделі стратегічної поведінки в управлінні бізнесом повинні враховувати роль міжнародних відносин особливе значення набувають процеси інтеграції через взаємодію з міжнародними партнерами.

## **2.2. Стратегічний аналіз міжнародного туризму в Україні**

Стратегічний аналіз підприємства – це дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища, стратегічного потенціалу підприємства на основі чого формується стратегія управління підприємством [152]. Окрім аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, стратегічний аналіз передбачає оцінювання довгострокових тенденцій і чинників розвитку господарської діяльності пошуку шляхів перспективного розвитку підприємств в контексті розроблення стратегій та обґрунтування вибору інструментів з удосконалення діяльності підприємств.

Для оцінювання сучасного середовища функціонування туристичних підприємств в Україні, які працюють в сфері міжнародного туризму залучимо інструментарій SWOT-аналізу, який дозволить виявити проблеми підприємницької діяльності у міжнародному туризмі з точки зору оцінювання зовнішнього середовища і зовнішніх впливів на розвиток туристичного підприємництва, а також виявити потенційні можливості та загрози розвитку міжнародного туристичного ринку та внутрішнього середовища підприємств, тобто потенціалу підприємств та специфіки підприємницької діяльності у розвитку міжнародного туризму в умовах військового стану (табл. 2. 3).

### SWOT-аналіз середовища міжнародного туризму в Україні

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вигідне розташування;</li> <li>2. Позиціонування України на міжнародному рівні як демократичної європейської країни;</li> <li>3. Євроінтеграційний політичний курс України та її відкритість до міжнародного співробітництва;</li> <li>3. Сформований туристичний бренд країни;</li> <li>4. Безвізовий режим із ЄС;</li> <li>5. Наявність природних та історичних дистанцій;</li> <li>6. Сучасні технології обслуговування;</li> <li>7. Наявність транскордонного співробітництва;</li> <li>8. Унікальність етнічного колориту та культури як окремих регіонів, так і країни в цілому;</li> <li>8. Відома у світі національна кухня;</li> <li>9. Активізація етнічного/ностальгічного туризму у передвоєнний період;</li> <li>10. Потенціал воєнного туризму у повоєнний період;</li> <li>11. Наявність кваліфікованої робочої сили;</li> <li>12. Широкий асортимент туристичних продуктів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Посилення конкуренції на туристичному ринку;</li> <li>2. Військова повномасштабна агресія, яка призвела до зменшення обсягів туристичних потоків, особливо в'їзних;</li> <li>3. Недостатній рівень якості інфраструктури та сервісу;</li> <li>4. Втрата значної частини туристично-рекреаційних ресурсів;</li> <li>5. Недосконалість чинної правової бази щодо туристичної діяльності;</li> <li>6. Фінансова нестабільність суб'єктів підприємництва;</li> <li>7. Зменшення попиту на раннє бронювання міжнародних турів;</li> <li>8. Статеві та вікові обмеження для виїзних туристів;</li> <li>9. Обмеження транспортної доступності туристичних локацій і подорожей загалом;</li> <li>10. Погіршення екологічної ситуації в країні;</li> <li>11. Недостатня представленість країни в міжнародних туристичних заходах;</li> <li>12. Недостатнє фінансування об'єктів культурної спадщини.</li> </ol>

## Продовження табл. 2.3

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поглиблення інтернаціоналізації туристичного бізнесу України шляхом посилення міжнародного співробітництва в гуманітарній та економічній сферах;</li> <li>2. Прийняття України у члени ЄС;</li> <li>3. Зростання приватних інвестицій у туристичну галузь України;</li> <li>4. Розбудова світових готельних мереж на теренах України;</li> <li>5. Навчання персоналу за кордоном;</li> <li>6. Зростання іміджу повоєнної України;</li> <li>7. Продовження практик інформатизації туристичних послуг;</li> <li>8. Подальший розвиток інфраструктури (готелей, рекреаційних центрів, тощо);</li> <li>9. Запровадження державних програм підтримки підприємництва;</li> <li>10. Залучення громадського сектору для просування туристичних продуктів на внутрішньому та зовнішньому туристичних ринках;</li> <li>11. Залучення грантових коштів в рамках міжнародних проєктів;</li> <li>12. Підвищення зацікавленості українців у виїзному туризмі.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зменшення попиту на український туристичний продукт здебільшого для в'їзних туристів;</li> <li>2. Тривала військова агресія РФ та нестабільна політична ситуація в країні;</li> <li>3. Загроза виникнення технологічних катастроф;</li> <li>4. Погіршення екологічної ситуації та втрати об'єктів природно заповідного фонду внаслідок військових дій;</li> <li>5. Погіршення епідемічної ситуації в світі;</li> <li>6. Зростання рівня тероризму та поширення локальних військових конфліктів в світі;</li> <li>7. Високий рівень еміграції населення України;</li> <li>8. Фінансово-економічна залежність України від країн-партнерів;</li> <li>9. Падіння рівня добробуту населення України;</li> <li>10. Катастрофічні демографічні втрати нації;</li> <li>11. Поглиблення економічної кризи в Україні;</li> <li>12. Обмеження повітряного простору та зростання цін на нафту, що призвело до зростання цін на транспортні послуги.</li> </ol>

\*Джерело: складено автором.

За результатами проведеного SWOT-аналізу до сильних сторін середовища міжнародного туризму слід віднести, покращення умов для розвитку виїзного туризму, зокрема щодо наявності перспектив для його розвитку у повоєнний час – від диверсифікації туристичних пропозицій до позитивних наслідків євроінтеграційного процесу в Україні.

Натомість слабкі сторони і загрози, безумовно пов'язані з військовим станом в країні та безпековими обмеженнями, що призвели до мінімізації в'їзних туристичних потоків. Ці обмеження зумовлені з руйнуванням туристичної інфраструктури, погіршенням екологічної і демографічної ситуації в країні та втратами туристичного потенціалу на території активних бойових дій і окупованих регіонів. За вказаних умов підприємницька активність в міжнародному туризмі суттєво скоротилась і, на жаль, не матиме перспективи масштабного відновлення у найближчому майбутньому. Така ситуація негативно вплинула на діяльність туристичних підприємств і поставила завдання до функціонуючих, а саме забезпечити їх стійкості (резилентності).

При стратегічному управлінні підприємницькою діяльністю туристичних підприємств задля досягнення ними резилентності, доцільно приділяти особливу увагу розділам SWOT-аналізу «можливості» і «загрози». Це дозволить розробити певні стратегії та сценарії їх реалізації.

Отже, після встановлення зв'язків між сильними і слабкими сторонами сформованого в Україні середовища для розвитку міжнародного туризму, а також загрозами і можливостями, визнаємо наявність конкурентних переваг для розвитку виїзного туризму в умовах критичного зменшення обсягів потоків в'їзних туристів. Поодинокі приклади туристичних поїздок іноземців у курортні дестинації Західної України та незначні потоки ділового туризму не вирішують цю проблему у найближчій перспективі і можуть відновитися лише за умов припинення військових дій.

Обмеження можливостей внутрішнього та в'їзного туризму під час війни підвищує попит на виїзний туризм. А переважна частка слабких сторін та загроз розвитку підприємництва у міжнародному туризмі, зумовлені війною та її наслідками. Йдеться не тільки про розвиток туризму, а й загалом про негативні тенденції щодо розвитку економіки країни в цілому.

Слід відзначити, що міжнародний туризм впродовж останнього десятиліття зазнав впливу низки криз зумовлених фінансовою кризою 2008-2009 років, пандемією COVID-19 та низкою локальних військових конфліктів

різного масштабу і тривалості. Однак, незважаючи на втрати потенціалу економічного зростання, туристичний бізнес достатньо швидко відновлює свій потенціал. Так, зокрема, за даними UNWTO, доходи від міжнародного туризму у 2022 році становили 1 трлн доларів. У порівнянні з 2021 роком вони збільшились на 50%. Витрати іноземних відвідувачів у 2021 році становили 64% допандемійного рівня (-36% порівняно з 2019 роком). Найбільше серед регіонів світу на туризмі заробила Європа. Так, доходи ЄС від туризму склали майже 550 млрд доларів (520 млрд євро), або 87% від доковідних показників. Натомість Африка відновила 75% своїх доходів до пандемії, а Близький Схід – 70%, Америка – 68%. Через тривале закриття кордонів азіатські напрямки заробили близько 28% [124].

Розвиток міжнародного туризму в Україні також демонструє достатньо високий рівень резилентності до сучасних викликів, що проявляється у доволі швидкому відновленні темпів зростання туристичних потоків та нарощенні показників результативності діяльності підприємствами туристичного бізнесу у посткризові періоди.

Загалом резилентність зазвичай розглядають як здатність суб'єкта господарювання протистояти загрозам та його спроможність відновлюватись в умовах впливу екзогенних загроз і небезпек [180].

Вплив військових дій на індустрію туризму в Україні демонструє її здатність протистояти викликам війни, які є дуже серйозними оскільки пов'язані із втратами туристичної інфраструктури, зупинкою авіаперевезень, ускладненням туристичних логістичних шляхів, зменшенням обсягів туристичних потоків. Відзначаємо, що кількість виїзних та в'їзних туристів загалом, так і тих хто здійснював подорожі з різною метою суттєво зменшилась ще у кризовий період 2014 року (рис. 2.7).

Аналіз динаміки цих туристичних потоків засвідчує наявність двох низхідних піків туристичних потоків у 2014-2015, 2019-2020 роках. Якщо у 2014 році це було спричинено анексією Криму і початком російсько-українського

військового конфлікту на Донбасі та їх наслідками, то у 2019-2020 роках поширенням пандемії COVID 19.

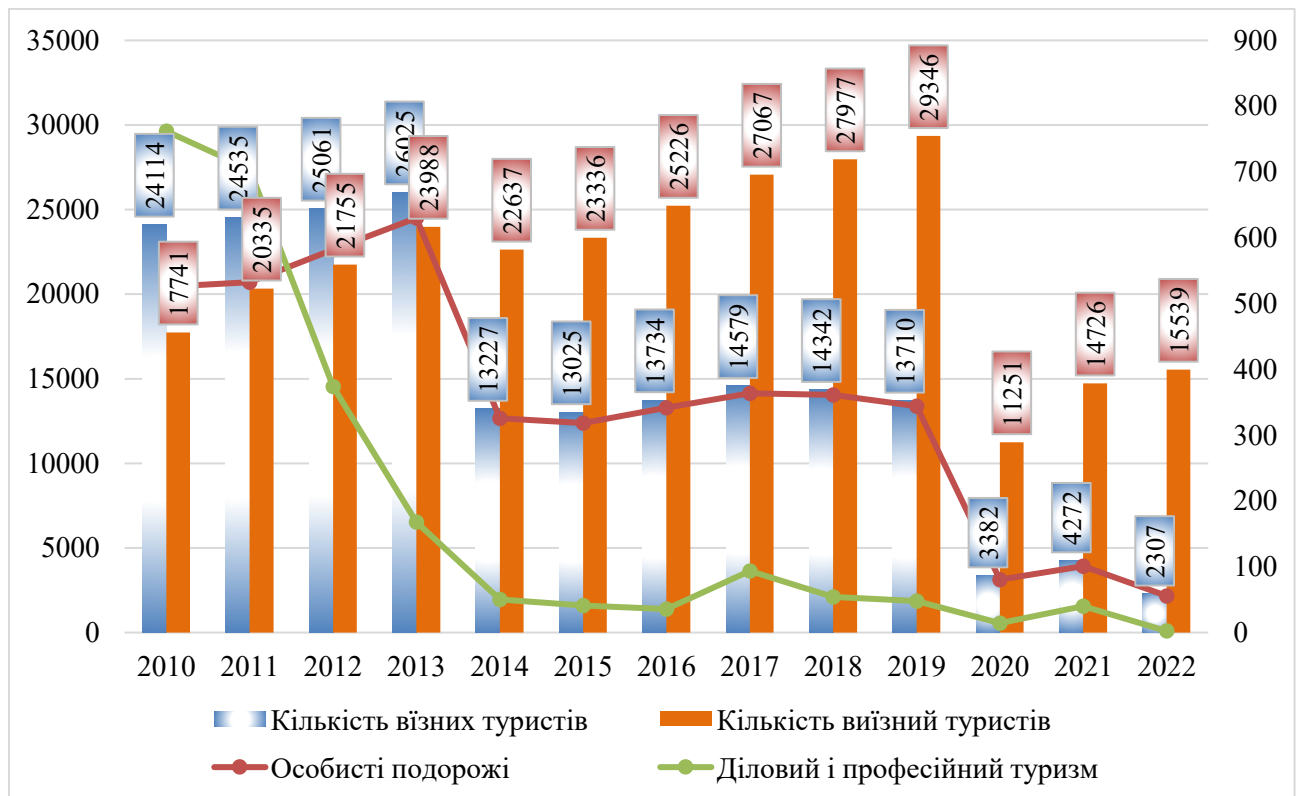


Рис. 2.7. Динаміка в'їзних та виїзних туристичних потоків України

\*Джерело: [209].

У 2022 році на фоні активізації міграційних процесів зумовлених повномасштабною війною спостерігалось скорочення туристичних потоків. Однак вже влітку 2022, і особливо 2023 року попит на міжнародні туристичні подорожі дещо відновився та відповідно зросла активність українських туристів.

Вказані кризові періоди підтверджує і динаміка витрат виїзних та в'їзних туристів на подорожі, які зменшились саме під час вказаних термінів криз (рис.2.8).

Як бачимо з даних рисунків 2.7 і 2.8 мінімальні значення туристичних потоків відмічаємо у наступних за кризовим роком.

При оцінюванні резилентності туристичної індустрії в Україні, доцільно провести аналіз її здатності протистояти шокам та оцінити можливості відновлення туристичної діяльності, зокрема в сфері міжнародного туризму. Такий методичний підхід дозволить ідентифікувати кількісні параметри



резилентності, зокрема: глибину шоку, опірність до шоку і відносну здатність постшокового відновлення, тобто відносна здатність протистояти шоку [32, С. 36; 63; 64].



Рис. 2.8. Витрати віїзних та в'їзних туристів на подорожі

\*Джерело: [209].

Перший показник резилентності діяльності суб'єктів туристичного бізнесу – це глибина шоку, яку можна інтерпретувати як «міру ризику» та розраховується [32, С. 36]:

$$h_i = 100\% - \left( \frac{D_i}{A_i} \cdot 100\% \right), \quad (2.1)$$

де  $D_i$  – мінімальне значення  $i$ -того параметра діяльності суб'єктів туристичного бізнесу в момент шоку;

$A_i$  – максимальне значення  $i$ -того параметра діяльності суб'єктів туристичного бізнесу у передшоковий період.

Другий показник – опірність до шоку, свідчить про здатність регіону протистояти шоку і розраховується таким чином [32, С. 36]:

$$R_{res\ ist} = \frac{D_i/A_i}{D_{1i}/A_{1i}}, \quad (2.2)$$

де  $D_{1i}$  – мінімальне значення  $i$ -того параметру діяльності суб'єктів туристичного бізнесу країни у момент шоку;

$A_{1i}$  – максимальне значення  $i$ -того параметру діяльності суб'єктів туристичного бізнесу країни у передшоковий період.

Наступний показник – відносна здатність протистояти шоку розраховується як [32, С. 36]:

$$R_{recov} = \frac{P_i/D_i}{p_{1i}/D_{1i}}, \quad (2.3)$$

де  $P_i$  – значення  $i$ -того параметру діяльності суб'єктів туристичного бізнесу регіону у постшоковий період;

$P_{1i}$  – мінімальне значення  $i$ -того параметру діяльності суб'єктів туристичного бізнесу країни у постшоковий період.

Критеріальним значенням індексів двох останніх показників є одиниця. Якщо  $R_{resist} > 1$ , то це свідчить, що здатність суб'єктів туристичної діяльності регіону протистояти шоку є вищою, ніж відповідна здатність держави і навпаки. Тоді як  $R_{recov} > 1$  засвідчує, що відносна здатність регіону до постшокового відновлення є вищою, ніж відповідна здатність держави і навпаки.

У період кризи у 2014 року глибина шоку за показником кількості суб'єктів туристичної діяльності України сягнула 39,7%, тоді як глибина шоку за цим показником в період пандемії становила лише 17,1%. Слід відзначити, що глибина кризи у пандемічний період за показником кількості обслугованих туристичним бізнесом в'їзних та виїзних туристів у 2014 році в Україні сягнула показника 66,5% проти 61,5% у період пандемії, що пояснюється суттєвим скороченням міжнародних туристичних потоків у ці кризові періоди.

Результати розрахунку параметрів резилентості туристичного бізнесу, зокрема в сфері міжнародного туризму на основі запропонованого вище методичного підходу, дозволили також відзначити зростання міжрегіональних відмінностей у функціонуванні суб'єктів підприємницької діяльності в туристичній сфері (табл. 2. 4).

Таблиця 2.4

**Результати оцінювання параметрів резилентності суб'єктів туристичного бізнесу регіонів України в умовах кризи Covid-19**

Регіони	Глибина шоку за показником кількості суб'єктів туристичної діяльності, %	Глибина шоку за показником кількості обслугованих клієнтів туристичним бізнесом в'їзних та виїзних туристів, %	Індекс опірності (відносна здатність протистояти шоку) суб'єктів туристичної діяльності до шоку за показником кількості підприємств (R resist)	Індекс опірності (відносна здатність протистояти шоку) суб'єктів туристичної діяльності до шоку за показником кількості обслугованих туристичним бізнесом в'їзних та виїзних туристів (R resist)	Індекс відновлення (відносна здатність регіону до відновлення) за показником кількості підприємств (Rrecov)	Індекс відновлення (відносна здатність регіону до відновлення) за показником кількості обслугованих туристичним бізнесом в'їзних та виїзних туристів (Rrecov)
<b>Україна</b>	17,1	61,51				
Вінницька	11,2	48,89	1,071	0,588	1,016	0,825
Волинська	27,1	63,34	0,879	0,422	0,891	1,124
Дніпропетровська	-0,5	49,36	1,212	0,582	0,912	0,776
Донецька	14,6	43,30	1,030	0,652	1,060	0,788
Житомирська	13,2	48,12	1,046	0,597	0,929	0,830
Закарпатська	17,2	47,69	0,998	0,602	1,168	0,895
Запорізька	3,9	41,64	1,159	0,671	1,144	0,880

## Продовження таблиці 2.4

Івано-Франківська	16,1	16,8	1,012	1,131	1,072	0,462
Київська	4,8	44,84	1,149	0,634	0,893	0,717
Кіровоградська	20,8	58,12	0,955	0,482	0,829	0,770
Луганська	19,6	67,14	0,970	0,378	0,715	0,951
Львівська	36,9	59,58	0,761	0,465	1,037	0,936
Миколаївська	-4,7	55,78	1,263	0,509	0,891	0,886
Одеська	33,6	71,75	0,801	0,325	1,212	1,496
Полтавська	17,3	48,45	0,997	0,593	1,120	0,873
Рівненська	12,1	38,68	1,061	0,705	0,815	0,592
Сумська	19,8	53,69	0,967	0,533	0,878	0,698
Тернопільська	30,9	66,67	0,834	0,383	0,843	0,828
Харківська	10,3	42,28	1,081	0,664	1,041	0,733
Херсонська	34,1	51,03	0,794	0,563	1,259	0,983
Хмельницька	28,4	59,90	0,863	0,461	1,184	1,204
Черкаська	11,6	59,74	1,066	0,463	0,935	0,867
Чернівецька	30,4	71,23	0,840	0,331	1,305	1,957
Чернігівська	1,7	39,87	1,185	0,691	0,961	0,729
м.Київ	16,8	64,22	1,003	0,411	0,987	1,057

*\*Джерело: розраховано на даними Держкомстату*

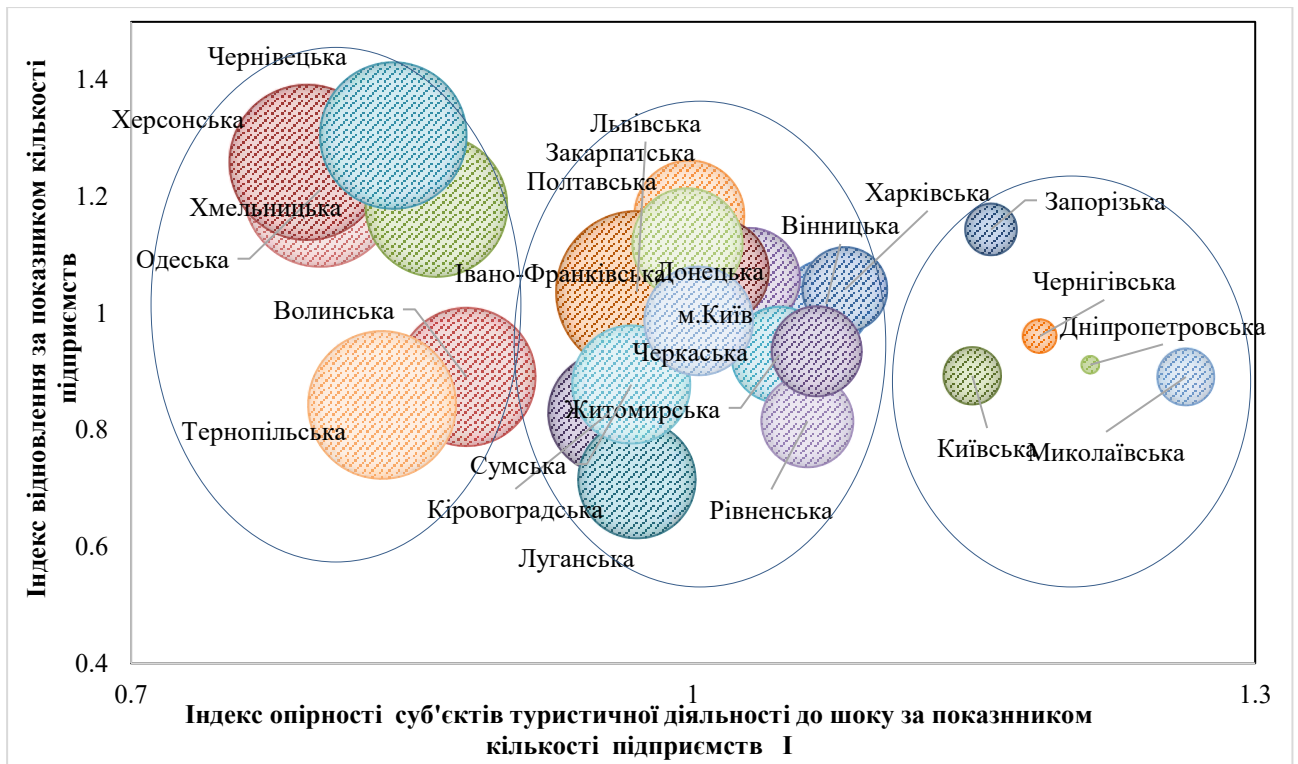
Дані таблиці 2. 4 також демонструють, що кращу опірність суб'єктів туристичної діяльності до шоку у період ковідної кризи за підприємницьким потенціалом мали Дніпропетровська, Запорізька, Київська, Миколаївська, Харківська, Чернігівська області та м. Київ. Саме туристичні підприємства цих регіонів продемонстрували рівень протистояння шоку вищий, ніж Україна в цілому.

Вищу відносну здатність підприємств туристичного бізнесу регіону у порівнянні з загальнодержавним рівнем, щодо постшокового відновлення спостерігаємо лише у Івано-Франківській області, що пояснюється збереженням активності в'їзного туризму здебільшого на гірськолижних курортах регіону.

Співвідношення параметрів резилентності туристичної діяльності підприємств в період кризи 2019-2020 років представлене на рис. 2.9 дозволяє виокремити три групи (кластери) регіонів за рівнем резилентності.

Як бачимо з даних рис. 2.9 оцінювання параметрів резилентності діяльності туристичного бізнесу за показником кількості туристичних підприємств характеризує низка особливостей. Зокрема, закономірно, що кластер регіонів, який включає Запорізьку, Дніпропетровську, Миколаївську, Київську і Чернігівську області характеризується найнижчими показниками глибини шоку, демонструє вищий рівень опірності об'єктів туристичної діяльності до шоку. До того ж здатність суб'єктів туристичної діяльності цих регіонів протистояти шоку є вищою, ніж здатність держави.

Натомість найнижчу здатність протистояти шоку, що проявилась через суттєве скорочення кількості туристичних підприємств, продемонстрував туристичний бізнес розташований в іншому кластері, який включає Одеську, Хмельницьку, Херсонську і Чернівецьку області. Туристичний бізнес саме цих регіонів, характеризували найвищі індекси постшокового відновлення, а Більшість регіонів України продемонстрували середній рівень опірності до шоку та можливостей постшокового відновлення.



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

**Рис. 2.9. Діаграма розсіювання параметрів резилентності діяльності туроператорів і турагентів (юридичних і фізичних осіб) у період кризи COVID-19.**

*\*Джерело: побудовано на основі даних Державна служба статистики України.*

В умовах глобалізації важливо при оцінюванні резилентності діяльності вітчизняних суб'єктів міжнародного туризму України провести аналіз їхніх параметрів, порівнюючи із іншими країнами. Такий підхід є коректним саме в системі міжнародного туризму, оскільки Україна є його підсистемою.

Аналізуючи показник глибини шоку в європейських країнах відмічаємо, що привабливими для туристів навіть попри пандемічну небезпеку залишались туристичні центри Європи (Франція, Угорщина, Данія, Албанія, Італія і Болгарія), де глибина шоку для цих країн була найнижчою, як за показником в'їзних, так і виїзних туристів (рис. 2.10; 2.11).

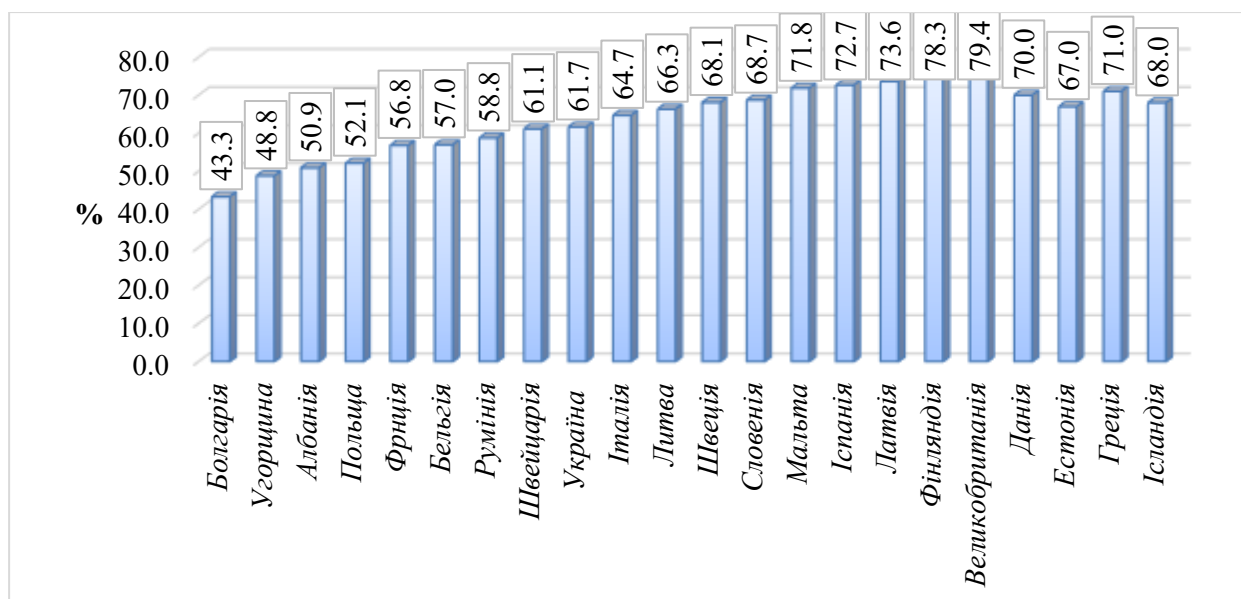


Рис. 2.10. Глибина шоку в європейських країнах за показником кількості виїзних туристів у період пандемії Covid -19.

\*Джерело: Побудовано на основі: [169].

Як бачимо глибина шоку в країнах-членах ЄС за показником кількості виїзних туристів є значно більшою, ніж за обсягами виїзних туристів, що підтверджує факт суттєвого зменшення туристичної активності мешканців країн ЄС у період 2019-2020 рр.

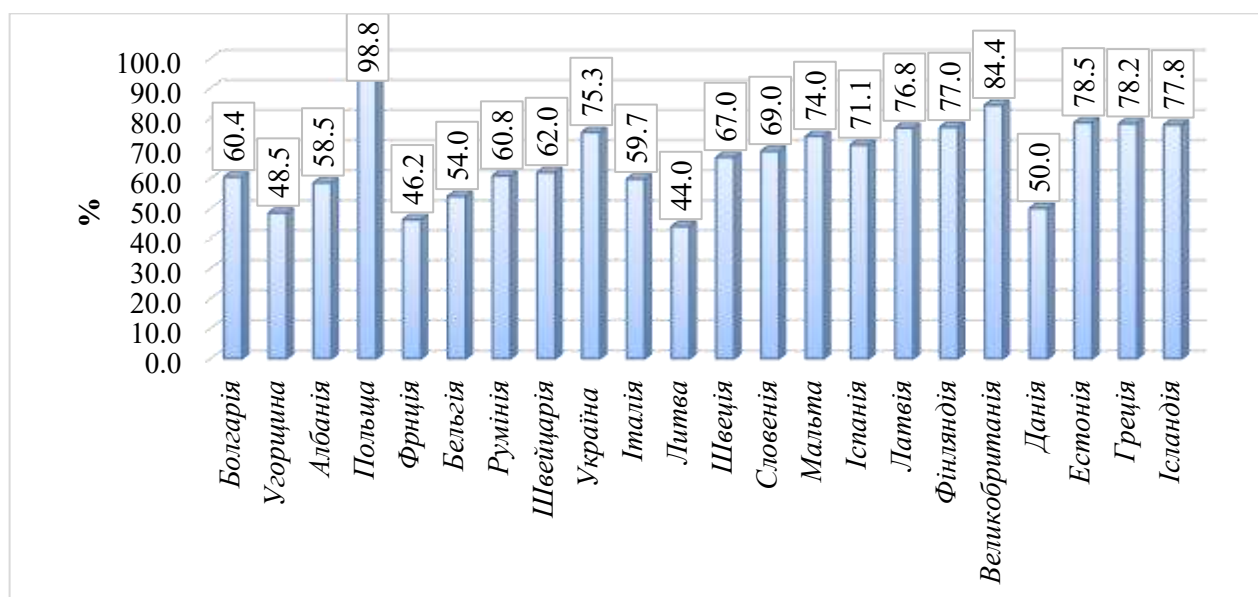


Рис. 2.11. Глибина шоку в європейських країнах за показником кількості виїзних туристів у період пандемії Covid -19.

\*Джерело: Побудовано на основі: [169].

При оцінюванні резилентності міжнародного туризму в Україні слід здійснити оцінювання здатності галузі протистояти кризі та відновитися після неї, розглядаючи країну як її складову, бо саме ця сфера є високоінтегрованою у світовому просторі.

Для виявлення стратегічної позиції України в сфері міжнародного туризму за рівнем резилентності розрахуємо цей показник за запропонованою вище методикою відносно світової туристичної системи, Європейського Союзу та сукупності країн Європейського континенту і країн учасників ОЕСР, а також низки туристичних макрорегіонів серед яких: Азіатсько-Тихоокеанський регіон, Північна та Південна Америка, Африка (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

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

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

\*Джерело: розраховано за: [179].



Проведене оцінювання параметрів стійкості міжнародного туризму в умовах викликів пандемії, засвідчило нижчу здатність України протистояти кризі за показниками обсягів туристичних потоків, ніж у світі загалом та в межах туристичних макрорегіонів. Натомість Україна продемонструвала вищі показники відносної здатності до посткризового/постшокового відновлення у порівнянні з загальносвітовими та європейськими показниками обсягів міжнародних туристичних потоків, а також більшістю систем мегарегіонального порядку, окрім Південної і Північної Америки.

Критерій стійкості туристичних підприємств України, був використаний при складанні Національного рейтингу туристичних компаній у 2022 році, який був розроблений рейтинговим агентством «ElitExpert» і Міжнародним експертним клубом. Рейтинг охопив як туроператорів-гігантів, так і маленькі туристичні агенції, а критеріями оцінки їх стійкості стали три індикатори: збереження обсягів діяльності, робочих місць, а також участь у волонтерстві. Лідером на туристичному ринку було визнано туроператор Join UP, який розвивав бізнес, розширюючи свою мережу у Європі шляхом створення «Join UP! Baltic» і обслуговуючи тури до Туреччини, Чорногорії, Албанії та Греції з Прибалтійських країн, Єгипту, Занзібару та Шрі-Ланки [94].

До п'ятірки лідерів цього рейтингу увійшли такі туроператори:

1. Coral Travel, який входить до великої міжнародної структури OTI Holding та один з перших запропонував українським туристам нову послугу – бронювання пакетних турів до Туреччини, Єгипту, Греції та Іспанії з вильотом з Польщі, а з Жешува до Анталії;
2. Alf, який у довоєнний час був одним із лідерів адриатичних маршрутів, а сьогодні активно пропонує туристичні автобусні тури;
3. Tez Tour, діяльність якого сконцентрована на низці напрямів, зокрема, Єгипет, Туреччина, Греція, Італія, Іспанія, ОАЕ;
4. Eurotrips (Київ), що став лідером у сегменті авторського молодіжного туризму за напрямками Центральна Європа, Італія, Іспанія, Франція, Чехія.

У першу десятку лідерів рейтингового списку найкращих туристичних компаній 2022 року, що включав 50 позицій, увійшли туроператор «Відвідай» (Львів), TPG (Travel Professional Group), Акорд Тур (Львів), «ITravel» (Дніпро) та інші.

Отже, аналіз діяльності національних туристичних компаній за підсумками Рейтингу національних туристичних компаній, що працюють в умовах війни дає можливість стверджувати, що попит на туристичні послуги безумовно зазнав змін, але продовжує зростати в залежності від потреб клієнтів, політичних факторів, рівня безпеки, сезонності та наявності достатньої кількості неординарних туристичних пропозицій на ринку.

У 2022 році з початком повномасштабних дій розпочалась нова криза в туристичному бізнесі. Якщо у 2021 році кількість суб'єктів туристичної діяльності становила 23540 підприємств, з яких 7055 – це юридичні особи, а 16485 – ФОПи, то у 2022 році їх кількість скоротилась на 17%, зокрема, кількість юридичних осіб зменшилась на 14%, а фізичних – на 18%. У 2023 році загальна кількість суб'єктів туристичної діяльності скоротилась до 15032 бізнес структур, з яких на туристичному ринку працювало 3424 юридичних осіб та 11608 ФОПів.

Глибина кризи за показниками кількості суб'єктів туристичної діяльності та обсягів податкових надходжень від суб'єктів туристичного бізнесу під час війн, як в період 2014-2015 років, так і протягом 2022-2023 рр. перевищила показник кризи під час пандемії Covid 19 (табл. 2. 6).

Таблиця 2. 6

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

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

*\*Джерело: розраховано на основі: [53].*

Оскільки податки є одним з основних показників ефективності роботи туристичного бізнесу, то оцінювання рівня опірності до шоку та відносної здатності до відновлення суб'єктів туристичної діяльності доцільно здійснити за показником обсягів податкових надходжень від туристичного бізнесу (табл. 2. 7).

Таблиця 2. 7

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

	Індекс опірності суб'єктів туристичної діяльності до шоку за показником обсягів податкових надходжень від суб'єктів туристичної діяльності (R resist)	Індекс відновлення (відносна здатність регіону до відновлення) за показником обсягів податкових надходжень від суб'єктів туристичної діяльності (Rrecov)
Вінницька	1,328	0,961
Волинська	1,327	1,090
Дніпропетровська	1,037	1,163
Донецька	0,533	0,304
Житомирська	0,896	1,354
Закарпатська	1,698	1,074
Запорізька	0,416	0,411
Івано-Франківська	1,823	0,641
Київська	1,871	1,273
Кіровоградська	0,999	1,205
Луганська	0,724	0,015
Львівська	1,812	1,113
Миколаївська	0,481	1,014
Одеська	0,290	1,019
Полтавська	1,116	1,067
Рівненська	1,178	1,308
Сумська	0,892	1,089
Тернопільська	1,251	1,083
Харківська	0,591	0,732
Херсонська	0,298	0,116
Хмельницька	1,515	1,179
Черкаська	0,114	0,938
Чернівецька	1,012	0,682
Чернігівська	0,966	0,682
м. Київ	0,790	0,983

\*Джерело: розаховано за: [53].

Як бачимо з даних таблиці 2. 7, позитивно слід оцінити той факт, що вища відносна здатність суб'єктів туристичної діяльності до відновлення спостерігалась у більшості регіонів України

Однак сучасна військова ситуація, дозволяє зробити висновок про довготривалий характер сучасної кризи, що безумовно впливатиме на показники резилентності туристичної діяльності не тільки у тактичній, а й у стратегічній перспективі, що не дозволяє сьогодні оцінити весь масштаб сучасної кризи та наслідки її впливу на розвиток туристичної індустрії України.

Якщо в період 2010-2020 років динаміка збільшення надходжень від галузі міжнародного туризму загалом була позитивною, то вплив пандемії та війни по різному вплинув на різні країни. Так, на найбільш економічно розвинені держави припадає понад 57 % туристичних доходів, на держави, котрі розвиваються – понад 30 %, а на держави із перехідною економікою – менш ніж 13 % [191].

Загалом, українські компанії, що змогли вистояти в умовах сучасного туристичного ринку та продовжували свою діяльність продемонстрували здатність адаптувались до викликів сучасності.

В умовах воєнного стану в Україні суб'єкти туристичної діяльності стикнулись з низкою проблем, зокрема через:

- ускладнення логістики подорожей та збільшення часу доїзду до пунктів призначення, через відсутність прямих рейсів і як наслідок зростання вартості послуг та ціни турів. У 2022 році бронювання авіатурів обрали 53% туристів;
- перешкоджання процесам комунікації з клієнтами, зокрема вимушеними мігрантами, які користуються послугами українських туроператорів та турагенств. Ці туристи зазвичай бронюють наземне обслуговування – трансфери, готелі, екскурсії по всьому світу, а придбання авіаквитків здійснюють самостійно;
- посилення нестабільності та загрози безпеці, що вплинуло на рішення в'їзних туристів стосовно відвідування України. Крім того,

військові дії призвели до руйнування, або окупації низки популярних туристичних об'єктів;

- переорієнтацію туристичних маршрутів, внаслідок чого у 2022 році зросло бронювання автобусних турів на 12%, а наземне обслуговування на 35%, що зумовлено зниженням купівельної спроможності населення країни;
- зменшення інвестицій у туристичний сектор, що може суттєво вплинути на якість готельних послуг та обмежить можливості розбудови туристичних об'єктів.

### 2.3. Оцінка ефективності підприємницької діяльності в міжнародному туризмі

Діяльність туристичної індустрії відбувається під впливом низки чинників внутрішнього і зовнішнього середовища туристичних підприємств, які справляють стимулюючий та дестимулюючий вплив.

Для визначення ступеня впливу чинників на ефективність діяльності підприємств сформуємо модель взаємозв'язку зростання дохідності туристичних підприємств та індикаторів туристичної діяльності в сфері міжнародного туризму.

Методологічна модель оцінювання впливу чинників на ефективність діяльності туристичних підприємств матиме наступний вигляд:

$$Y=f(LTA, ATS, LFC, LEA), \quad (2.1)$$

де LTA – рівень туристичної активності населення;

ATS – доступність туристичних послуг;

LFC – рівень фінансових витрат туристичних підприємств;

LEA – рівень підприємницької активності в туристичній сфері.

Запропоновані індикатори оцінювання представимо у вигляді наступної схеми:

$$IPT = \left\{ \begin{array}{l} LTA \uparrow (NTP \uparrow NTS \uparrow IT \uparrow OT \uparrow OTr \uparrow Nost \uparrow) \\ ATS \uparrow (CTPt \uparrow AIP \uparrow CTPot \uparrow) \\ LFC \uparrow (McOt \uparrow RgOc \uparrow ETAS \uparrow) \\ LEA \uparrow (SLEt \uparrow SFSt \uparrow SPEt \uparrow) \end{array} \right\}$$

де LTA – рівень туристичної активності населення; NTP – кількість реалізованих туристичних пакетів на 10 тис населення, од.; NTS – кількість обслугованих туристів на 10 тис. населення, од.; IT – частка в'їзних туристів у загальній кількості обслугованих туристів, %; OTr – частка виїзних туристів, обслугованих туроператорами та турагентами з метою відпочинку у їх загальній кількості, %; Nost – кількість ночівель туристів, що включені до туристичних пакетів, виїзним туристам для подорожі за кордон, од;

ATS – доступність туристичних послуг; CTPt – вартість туристичних пакетів, на одного туриста, тис. грн; AIP – наявний дохід населення у розрахунку на особу, тис. грн; CTPot – частка вартості туристичних пакетів, реалізованих туроператорами та турагентами виїзним туристам для подорожі за кордон у загальній вартості туристичних пакетів, %;

LFC – рівень фінансових витрат туристичних підприємств; McOt – частка матеріальних витрат в операційних витратах суб'єктів туристичної діяльності, %; RgOc – темпи зростання операційних витрат; ETAS – витрати суб'єктів туристичної діяльності на послуги сторонніх організацій, що використовуються при виробництві туристичного продукту, тис. грн;

LEA – рівень підприємницької активності в туристичній сфері; SLEt – частка юридичних осіб – суб'єктів туристичної діяльності регіонів у їх загальній кількості в Україні, %; SFSt – частка ФОПів – суб'єктів туристичної діяльності регіонів у їх загальній кількості в Україні, %; SPEt – частка зайнятих в туристичної діяльності у загальній кількості зайнятих, %.

Для оцінювання ступеня впливу вказаних індикаторів на ефективність діяльності підприємств туристичної індустрії використаємо ті параметри, врахування яких є можливим з огляду на наявну систему статистичної звітності. Варто відзначити, що всі вони є стимуляторами.

Потенційні параметри моделі оцінювання впливу чинників на дохідність підприємств туристичної сфери, які дозволили побудувати достовірну регресійну модель подано у таблиці 2. 8.

Таблиця 2. 8

### Вихідні параметри моделі

Індикатори	Параметри
Рівень туристичної активності населення (LTA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кількість реалізованих туристичних пакетів на 10 тис населення (NTP);</li> <li>• кількість обслугованих туристів на 10 тис. населення (NTS);</li> <li>• частка виїзних туристів до загальної кількості населення (OTr);</li> <li>• частка в'їзних туристів у загальній кількості обслугованих туристів (Nost).</li> </ul>
Рівень доступності туристичних послуг (ATS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вартість туристичних пакетів на одного туриста (СТРt);</li> <li>• наявний дохід населення у розрахунку на особу (AIP).</li> </ul>
Рівень фінансових витрат туристичних підприємств (LFC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Частка матеріальних витрат в операційних витратах суб'єктів туристичної діяльності (McOt);</li> <li>• темпи зростання операційних витрат (RgOc);</li> </ul>
Рівень підприємницької активності у туристичній сфері (LEA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Частка суб'єктів туристичної діяльності регіонів у їх загальній кількості в Україні (SLEt).</li> </ul>

*\*Джерело: розроблено автором.*

За результативну ознаку в моделі взято показник дохідності туристичних підприємств за період 2019-2021 років.

Загальний огляд даних, що обрані для перевірки методом найменших квадратів, наведено в таблиці 2. 9.

Таблиця 2.9

## Загальний огляд даних перед проведенням аналізу

Змінна	Кількість спостережень	Середнє значення	Стандартне відхилення	Мінімум	Максимум
Log_Y(IPT)	25	10.89	1.62	9.30	17.24
SLEt	25	4	5.22	0.96	26.45
NTP	25	226.76	703.92	8.28	3580.93
NTS	25	290.08	1129.03	1.89	5695.47
CTPt	25	40.5	27.39	2.67	116.07
OTr	25	2.51	10.69	0.02	53.79
OTr	25	12.03	45.28	0	219.9
AIP	25	70595.04	27133.36	27274	182547
McOt	25	102.88	174.98	0.19	754.47
RgOc	25	0.30	0.59	-0.89	2.12

*\*Джерело: розраховано автором.*

Загальний огляд даних дозволив виявити високе стандартне відхилення у змінних кількості реалізованих туристичних пакетів на 10 тис населення (NTP), кількість обслугованих туристів на 10 тис. населення (NTS), частка в'їзних туристів у загальній кількості обслугованих туристів (OTr), наявний дохід населення у розрахунку на особу (AIP) та частка матеріальних витрат в операційних витратах суб'єктів туристичної діяльності (McOt), тоді як інші змінні показують низьке стандартне відхилення, що свідчить про стабільність цих змінних.

Кореляційні зв'язки між показниками, що будуть використані для моделювання, відображені в таблиці 2. 10.

Виходячи з даних кореляційної матриці, можна зробити висновок про сильну пряму лінійну залежність між обраною для моделювання залежною змінною (доходи туристичних підприємств) та більшістю незалежних змінних, адже слабку кореляцію мають лише вартість пакетів туристичних на одного туриста, частка матеріальних витрат в операційних витратах суб'єктів туристичної діяльності) та темпи зростання операційних витрат.



Таблиця 2.10

**Кореляційна матриця показників, що використовуватимуться для  
МОДЕЛОВАННЯ**

	Log_Y	Var1	Var2	Var3	Var4	Var5	Var6	Var7	Var8	Var9
Log_Y(IPT)	1.0000									
SLEt	0.9010	1.0000								
NTP	0.8639	0.9095	1.0000							
NTS	0.8446	0.9027	0.9986	1.0000						
CTPt	-0.3871	-	-	-	1.0000					
OTr	0.8257	0.9041	0.9937	0.9978	-	1.0000				
OTr	0.8484	0.9031	0.9694	0.9641	-	0.2881	1.0000			
AIP	0.8526	0.9282	0.8694	0.8631	-	0.2846	0.8659	0.8398	1.0000	
McOt	0.3810	0.1741	0.0602	0.0238	-	-	0.2256	0.1018	1.0000	
RgOc	-0.3009	-	-	-	0.4979	-0.0892	-0.0903	-0.2529	-0.1967	1.0000

*\*Джерело: розраховано автором.*

Результати кореляційно-регресійного аналізу методом найменших квадратів, проведемо за допомогою програмного забезпечення *Stata 9* наведено в таблиці 2. 11.

Таблиця 2. 11

**Результати кореляційно-регресійного аналізу**

Log_Y(IPT)	Coef	Std/Err	t	P>t
SLEt	.1283158	.048749	2,63	0.019
NTP	.0205069	.0072728	2.82	0.013
NTS	.0155098	.0072838	-2.13	0.050
CTPt	.0016177	.0036974	-0.44	0.668
OTr	.6509447	.3745766	1.74	0.103
OTr	.0629816	.015552	-4.05	0.001
AIP	.0000163	9.71e-06	-1.68	0.114
McOt	.0040231	.000871	4.62	0.000
RgOc	.3241543	.1413408	-2.29	0.037
cons	10.24982	.5244908	19.54	0.000

*\*Джерело: розраховано автором.*

Проведений регресійний аналіз показав, що в моделі із залежною змінною  $\text{Log}_Y$  (дохід туристичних підприємств) та обраними незалежними змінними, коефіцієнт детермінації  $R^2$  (R-squared) дорівнює 0,9743, що свідчить про те, що обрана модель пояснює 97% варіації залежної змінної. Менше за  $R^2$  значення  $\text{Adj } R^2$  вказує на те, що додаткові змінні, включені в модель, можуть нести деякий шум або не мати статистично значущого ефекту.  $F(9, 15)$  та  $\text{Prob} > F$  становлять 63,19 та 0.0000 відповідно, що сигналізує про загальну значущість побудованої моделі. Таким чином, рівняння регресії буде мати вигляд:

$$\begin{aligned} \text{Log}_Y = & 10.24982 + 0.1283168 * NTP + 0.0205069 * NTS - 0.0155098 * OTr - \\ & 0.0016177 * Nost + 0.6509447 * CTPt - 0.0629816 * AIP - 0.0000163 * McOt \\ & + 0.0040231 * RgOc - 0.3241543 * SLEt + \varepsilon. \end{aligned}$$

Результати регресійно-кореляційного аналізу засвідчують, що статистично значущими є 6 чинників, які мають істотний вплив на результуючу змінну, зокрема:

- частка суб'єктів туристичної діяльності регіонів у їх загальній кількості в Україні (SLEt);
- кількість реалізованих туристичних пакетів на 10 тис населення (NTP);
- кількість обслуговуваних туристів на 10 тис. населення (NTS);
- частка в'їзних туристів у загальній кількості обслуговуваних туристів (OTr);
- частка матеріальних витрат в операційних витратах суб'єктів туристичної діяльності (McOt);
- темпи зростання операційних витрат (RgOc.).

Отримані результати моделювання впливу чинників на дохідність туристичного бізнесу підтверджують гіпотезу щодо залежності дохідності туристичних підприємств від рівня міжнародної туристичної активності населення (рис. 2. 12).

Оскільки в'їзні туристичні потоки були значно меншими, навіть у передвоєнний період, то обсяг міжнародних виїзних потоків має визначальний вплив на ефективність діяльності туристичного бізнесу.

Попри розширення можливостей індивідуальної організації подорожей, лівова частка міжнародних туристів організовує свій відпочинок використовуючи послуги туристичних операторів і туристичних агентств.

Доцільно відзначити, що у 2022–2023 рр. у міжнародному туризмі спостерігається тенденція до зростання тривалості туристичних турів, тобто кількості ночівель у туристичних закладах. За даними Всесвітньої туристичної організації у першому півріччі 2023 року в туристичних закладах було проведено 1 193 мільйони ночей, що майже на 11 мільйонів більше, ніж за аналогічний період 2019 року (1182 мільйони, +0,9%) і на 136 млн. ночей більше, ніж у першому півріччі 2022 року (1057 млн, +12,9%) [183].

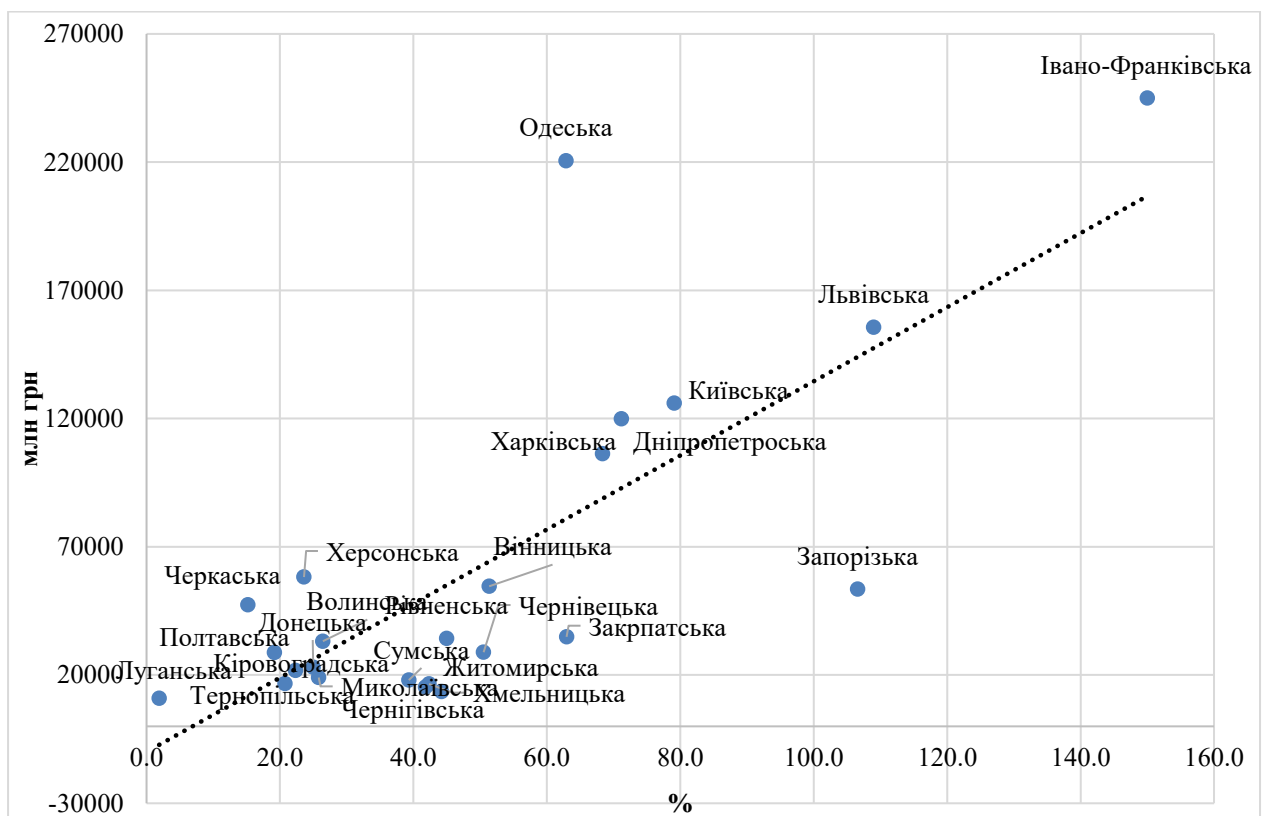
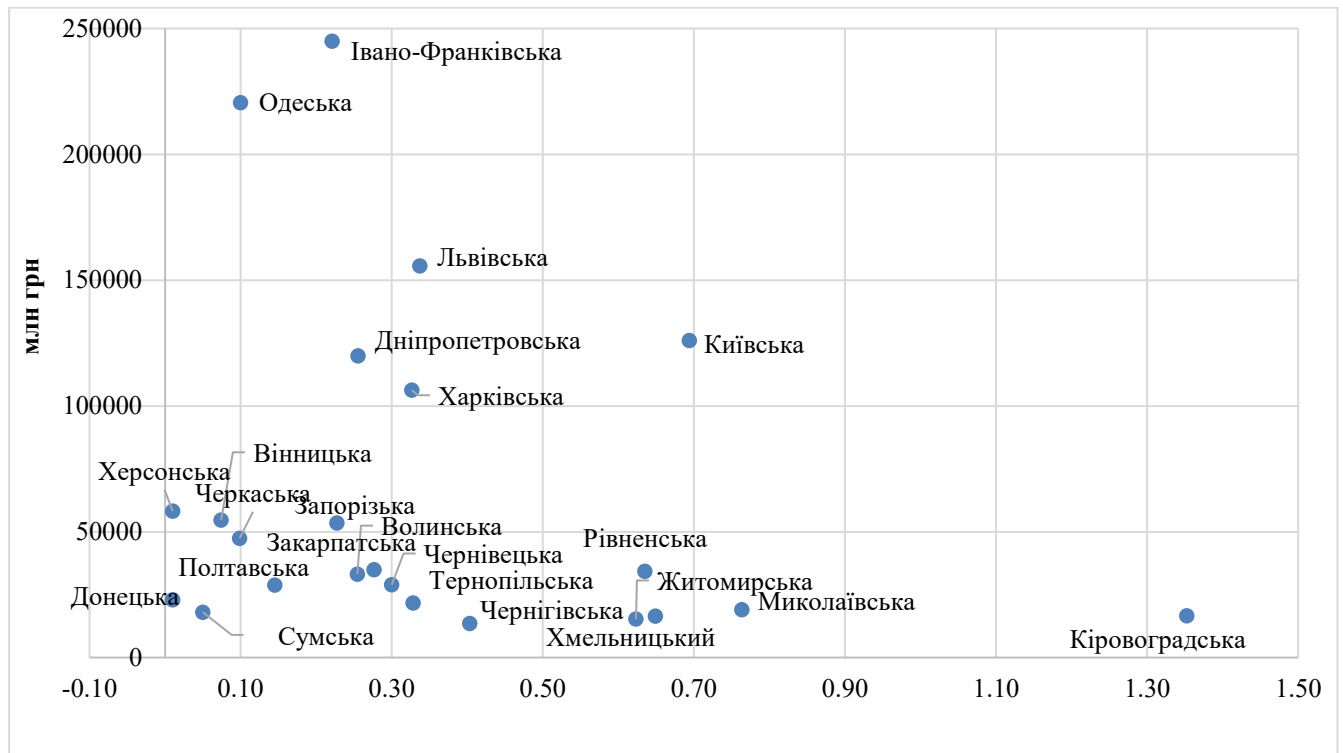


Рис. 2.12. Залежність дохідності туристичних підприємств регіонів України від міжнародних туристичних потоків (частки обслуговуваних в'їзних та виїзних туристів, 2021р.)

\*Джерело: побудовано на основі [141].

Отримана модель оцінювання впливу сукупності чинників на дохідність туристичних підприємств доводить вагому роль ефективності управління операційними витратами підприємств. Наявність залежності між темпами зростання операційних витрат туристичних підприємств та прибутковістю їх діяльності демонструє рисунок 2. 13.



**Рис. 2.13. Залежність між темпами зростання операційних витрат та прибутковістю діяльності туристичних підприємств**

*\*Джерело: побудовано на основі [141].*

Результати моделювання продемонстрували також, що змінні, вартість туристичних пакетів на одного туриста (СТР<sub>т</sub>), частка виїзних туристів до загальної кількості населення (ОТ<sub>г</sub>) та наявний дохід населення у розрахунку на особу (АІР) не виявили статистично значущого впливу на показник доходів туристичних підприємств.

Низький ступінь залежності ефективності діяльності туристичних підприємств від показників, які свідчать про рівень доступності туристичних послуг можна пояснити недосконалістю статистичного обліку доходів населення, який не вказує на реальні обсяги доходів населення країни. До того ж

диференційована цінова політика на ринку туристичних послуг дозволяла мешканцям довоєнної України здійснювати міжнародні туристичні подорожі відповідно до вподобань та різних фінансових можливостей населення, тобто обирати різні тури для людей різного рівня доходів.

Відсутність значного впливу частки виїзних туристів до загальної кількості населення пояснюється низькою питомою вагою виїзних туристів у загальній чисельності населення. Кількість міжнародних туристів зростає навіть у період військових дій в Україні. Так, у літній період 2023 року туроператор Join UP відправив на закордонний відпочинок 98 498 туристів. Минулого року таких було лише 41 094 за аналогічний період. При цьому найкращу динаміку продемонстрували традиційні напрями відпочинку, зокрема: Туреччина (39 126 туристів у 2023 р. проти 21 781 у 2022 р.), Єгипет (20 214 туристи в 2023 р. проти 2 919 у 2022 р.), Чорногорія (16 631 турист у 2023 році проти 3554 у 2022 р. [193]).

Щодо в'їзних туристичних потоків, то слід відзначити, що динаміка кількості туристичних пакетів реалізованих суб'єктами туристичної діяльності впродовж 2017-2021 рр. не була стабільною. Спостерігаємо найменші обсяги в'їзного туристичного потоку у 2020 році, що підтверджують результати оцінювання резилентності, які засвідчили найбільшу глибину шоку від пандемії саме у 2020 році (рис. 2.14).

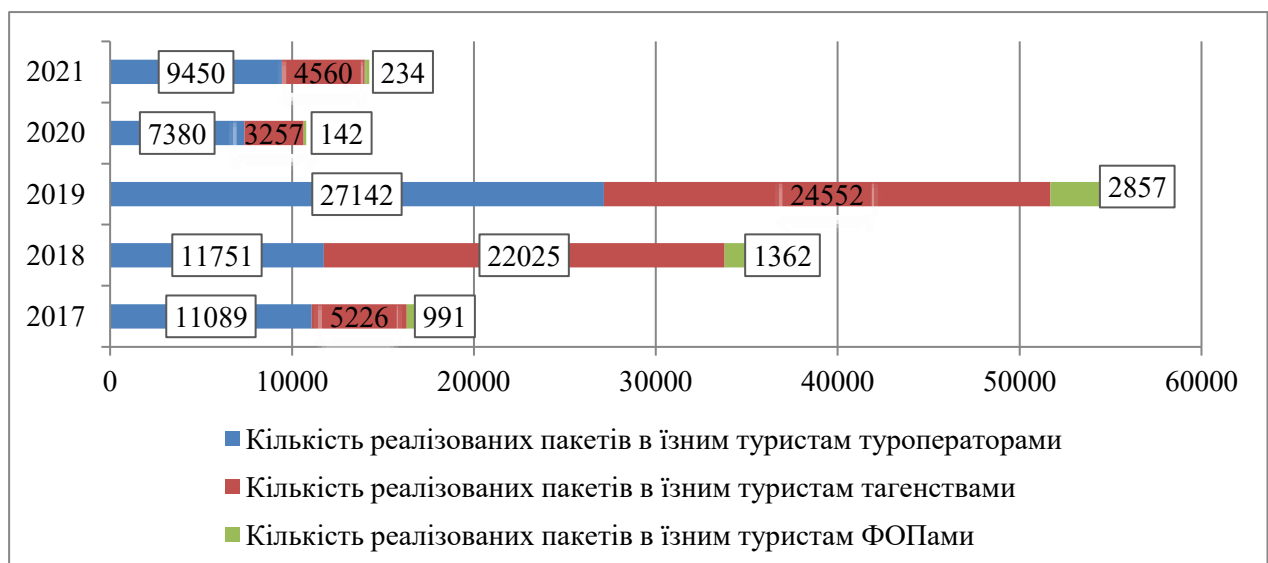


Рис. 2.14. Динаміка реалізованих пакетів в'їзним туристам в Україні

\*Джерело: побудовано за даними Державної служби статистики України

Згідно проведених у довоєнний період компанією «Х'юмен Ресерч» досліджень з опитування іноземних туристів, в якому взяло участь майже 4 тисячі респондентів з 87 країн світу встановлено, що рівень задоволеності іноземців від перебування в нашій країні був досить високий. Так, 78% респондентів вважали Україну привабливою та безпечною для туризму, а найбільш привабливими для цих туристів були українська природа (85%), національна кухня (82%), архітектура (79%), історичні та культурні пам'ятки (75%) [42].

Якщо туристичний ринок після пандемії доволі швидко відновлюється у всьому світі, то вплив військової агресії РФ на розвиток міжнародного туризму в Україні матиме довготривалий негативний вплив і втрати туристичного бізнесу безпосередньо залежатимуть від тривалості бойових дій.

Дохідність туристичних підприємств впливає на обсяги туристичного збору, що надходить до місцевих бюджетів. Якщо у 2021 році в Україні зафіксовано рекордний обсяг туристичного збору – 244 млн. грн, то вже у 2022 році він скоротився на 24% і становив лише 178 млн. 948 тис. грн. Найбільше зменшення надходжень від туристичного збору відбулось в областях, які перебували в зоні бойових дій та тимчасово окуповані (табл. 2. 12).

Загалом, в 14 областях України зафіксовано зменшення доходів від туристичного збору. Це в основному області, які перебували або дотепер перебувають в зоні бойових дій чи є тимчасово окупованими територіями. Так, у Херсонській області сума туристичного збору скоротилася на 95%, у Миколаївській – на 90%, у Донецькій – на 83%, у Луганській – на 80%. Значний спад відбувся в Одеській (80%), Запорізькій (78%), Харківській (61%), Сумській (58%), м. Київ (54%), Чернігівській (53%), Київській (43%) та Житомирській (24%) областях. У Дніпропетровській та Рівненській областях доходи від туристичного збору зменшились на 15%.

Лідерами серед областей України за обсягами сплаченого туристичного збору у 2022 році стали Львівщина (41430 тис. грн., приріст 79% в порівнянні з 2021 роком), м. Київ, який збільшив свій бюджет на 31474 тис. грн, а також

Закарпатська (19 471 тис. грн), Івано-Франківська (17956 тис. грн) та Черкаська (12555 тис. грн.) області [142].

Таблиця 2. 12

**Туристичний збір в 14 областях України за 2022 рік**

Область, місто	Туристичний збір за 2022 р., тис. грн	Зменшення надходження від туристичного збору в 2022 р. порівняно з 2021 р., %
Херсонська	314	-95
Луганська	418	-80
Сумська	586	-58
Донецька	686	-83
Миколаївська	789	-90
Чернігівська	1 061	-53
Житомирська	1 709	-24
Запорізька	1 971	-78
Харківська	3 372	-61
Одеська	5 372	-80
Київська	8 727	-43
Дніпропетровська	9 095	-15
Рівненська	1 256	-14
м. Київ	31 474	-54

*\*Джерело: побудовано за [42].*

Ефективність суб'єктів підприємницької туристичної діяльності, хоча і в меншій мірі, але залежить від витрат на послуги сторонніх організацій, що використовуються при виробництві туристичного продукту та витрат операційної діяльності.

Низка авторів акцентує увагу на високій гетерогенності туристичного підприємництва і комплементарності туристичних послуг. Це обумовлено тим, що до виробництва туристичного продукту долучаються підприємства різних

видів діяльності тобто виробники основних (транспортні організації, підприємства індустрії гостинності) та виробники додаткових туристичних послуг та продуктів туристичного призначення (виробництво сувенірів, страхові компанії, банківські установи тощо) [185].

Зазначимо, що облік доходів і витрат туроператором здійснюється за кожним укладеним договором на туристичне обслуговування, а порядок оподаткування в туристичному підприємстві зорієнтований на використання посередницьких схем та спеціальних норм передбачених у Податковому кодексі.

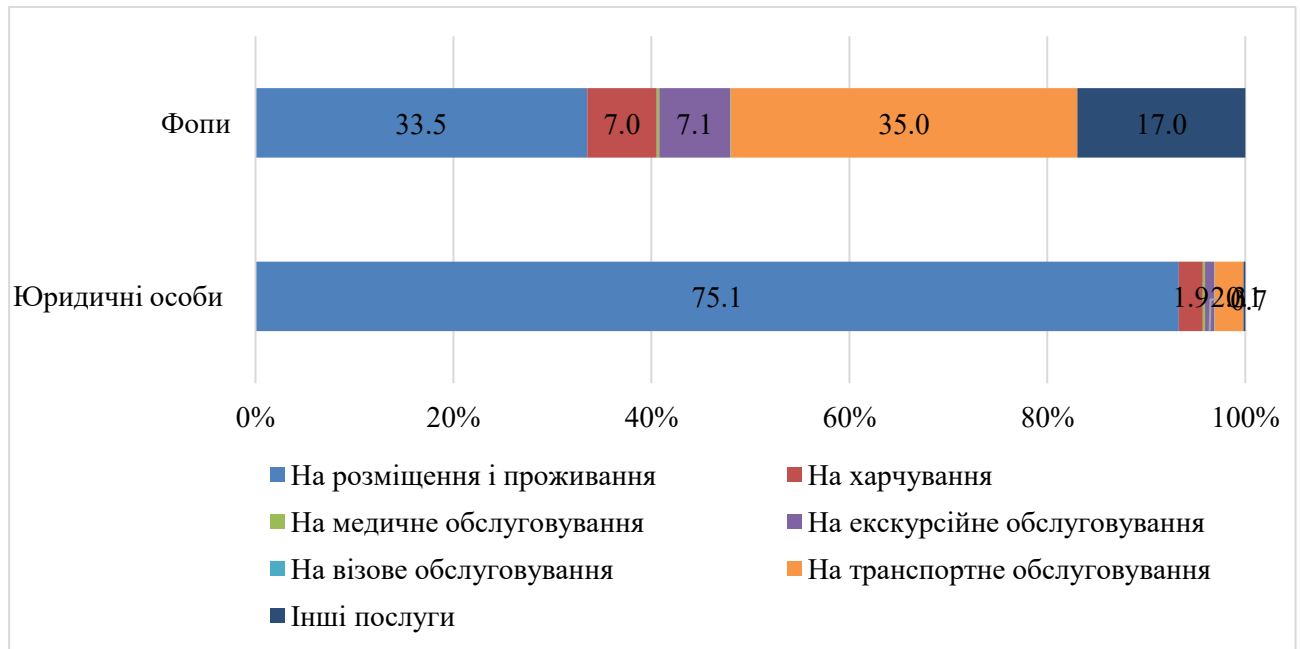
Згідно ліцензійних умов введення підприємницької діяльності в сфері туризму, мінімальний розмір фінансового забезпечення туроператора має становити суму, еквівалентну не менше ніж 20 тис євро або 10 тис євро, якщо надаються послуги тільки з внутрішнього та в'їзного туризму. Із 1 січня 2021 р. використання програмного реєстратора розрахункових операцій є обов'язковим стає для туристичних агентств і туристичних операторів – ФОПів. Туроператор як юридична особа може вибрати загальну систему або третю групу спрощеної системи оподаткування, з якої оподаткування ставки єдиного податку становитиме 3% доходу для платників ПДВ та 5% доходу для неплатників ПДВ. При цьому обсяг доходу протягом календарного року не повинен перевищувати 5 млн грн [8, С.36].

Згідно даних передвоєнного 2021 року лєвова частка витрат суб'єктів туристичної діяльності (юридичних осіб і ФОПів) використовувалась на послуги у виробництві туристичного продукту сторонніх організацій. Так, витати спрямовувалась на:

- послуги з розміщення і проживання – близько 76% від загальних обсягів витрат;
- харчування - 2%;
- медичні послуги -2%;
- на екскурсії – 7,5%;
- візові послуги - 0,05%;



– транспорт для ФОПів – 35,0%, а для юридичних осіб – 23% від загального обсягу видатків (рис.2.15).



**Рис. 2.15. Витрати суб'єктів туристичної діяльності на послуги сторонніх організацій, що використовуються при виробництві туристичного продукту у 2021 році**

*\*Джерело: [141].*

Оцінюючи витрати суб'єктів туристичної діяльності на послуги спостерігаємо, що витрати юридичних осіб на розміщення і проживання становлять значно більшу частку, ніж витрати на ці цілі ФОПів. Проте останні витрачають значно більше на харчування та транспортні потреби, аніж юридичні особи, що зумовлено специфікою та розподілом їх діяльності.

Отже, для оцінки ефективності діяльності туристичного бізнесу та прийняття стратегічно важливих управлінських рішень на підприємствах туристичної індустрії має бути передбачено ґрунтовний та комплексний економічний аналіз їх діяльності, який дозволить виявити проблеми підприємства щодо організації виробничого процесу та взаємодії з посередниками, розробити стратегію дій щодо їх усунення.

Оскільки традиційно економічна ефективність підприємств визначається як відношення результатів його діяльності до витрат, а в основі формування

прибутку підприємств є витрати операційної діяльності, то в умовах війни туристичні підприємства прагнуть саме до оптимізації витрат для підтримки якості обслуговування туристів, що в кінцевому рахунку підвищить ефективність та конкурентоспроможність підприємств.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Аналіз стану та тенденції розвитку підприємницької діяльності в сфері міжнародного туризму здійснено в контексті визначення її основних викликів та ризиків. До них віднесено вплив глобалізаційних процесів, які призвели до зростання внеску туристичної індустрії у ВВП країн, а з іншого боку проявились через поширення у світовому вимірі явищ на кшталт пандемії COVID-19, що призвело до зменшення туристичної мобільності та обмеження свободи пересування населення. В умовах глобалізації зростає конкуренція і тому діяльність туристичних підприємств сконцентрована на підвищенні їх конкурентоспроможності та запровадженні інтегрованого підходу до організації бізнесу, що проявляється через надання переваг горизонтальним та вертикальним інтеграційним мережевим взаємодіям.

Проявом впливу глобалізації на туристичне підприємництво, є також спільність тенденцій розвитку галузі та їх поведінки під час криз. Зокрема фіксуємо переважання у туристичному бізнесі малих і середніх підприємств, які найбільше зазнають втрат оскільки не мають недостатньо засобів, щоб пережити тривале падіння попиту або обмеження контактів.

Іншим вагомим викликом визнано, вплив локальних конфліктів на міжнародний туристичний бізнес, який поширює свій вплив на світову спільноту, обмежує ресурси та доходи туристичних підприємств.

2. Обґрунтовано, що стратегічний аналіз, забезпечуючи оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища підприємницької діяльності у туристичному бізнесі, дозволив виявити потенційні можливості та обмеження у

діяльності туристичних підприємств в умовах військового стану. Такий підхід дозволяє, при визначенні перспектив діяльності підприємств враховувати запит споживачів на певні види туристичних послуг та приймати рішення з вирішення внутрішніх проблем, безпосередньо підприємств і вибору цільових напрямів діяльності у перспективі.

3. Критерієм оцінювання стану підприємств у кризові періоди та стратегічних перспектив їх розвитку, обрано показник резилентності (стійкості), який дає можливість, провести оцінку масштабності кризового явища (глибини шоку), здатності туристичного підприємства протистояти сучасним викликам (індекс опірності) та можливостей відновитись (індекс відновлення) після негативного впливу низки обмежень, зумовлених війною. Оцінено вплив трьох кризових періодів (2014-2015; 2019-2020; 2022-2023 рр.) на розвиток міжнародного туризму в Україні за показниками діяльності підприємств (динамки їх кількості і кількості обслугованих клієнтів (в'їзних та виїзних потоків)), який продемонстрував більш вагомий вплив періодів військових дій, ніж пандемії COVID-19 на функціонування суб'єктів підприємницької діяльності туристичної сфери.

4. Результати оцінювання параметрів резилентності суб'єктів підприємницької діяльності в регіонах України в період 2022-2023 років за обсягами податкових надходжень до місцевих бюджетів, підтвердив помірковану відмінність підприємств у різних регіонах країни, це дозволило сформулювати їх кластери за рівнем резилентності туристичних підприємств.

5. Проведений аналіз динаміки ефективності діяльності підприємств, які приймають участь у створенні туристичного продукту і виступають стратегічними партнерами туроператорів та турагентств, підтвердив терміни кризових періодів для туристичного бізнесу в Україні. На основі аналізу динаміки операційних витрат туристичних підприємств, обґрунтовано та доведено, що на собівартість туристичних послуг і ціни туристичних пакетів у кризові періоди, впливає ефективність організації управління витратами, яка в

умовах кризових періодів призводить до обмеження можливостей зростання операційних витрат та скорочення матеріальних витрат підприємств.

6. Побудовано методологічну модель оцінювання впливу чинників на ефективність діяльності туристичних підприємств, яка включає наступні індикатори оцінки: рівень туристичної активності населення; рівень доступності туристичних послуг; рівень фінансових витрат туристичних підприємств; рівень підприємницької активності.

7. Проведений регресійно-кореляційний аналіз, засвідчив наявність взаємозв'язку між дохідністю туристичних підприємств та кількістю суб'єктів туристичної діяльності, реалізованих туристичних пакетів та обслуговуваних туристів, зокрема в'їзних туристів, а також частки матеріальних витрат підприємств і темпів зростання операційних витрат. Отримані результати підтвердили, що обсяги виїзних туристичних потоків, більше впливають на ефективність туристичних підприємств, ніж в'їзних, що зумовлено їх масштабністю.

8. Аналіз витрат на послуги сторонніх організацій, що задіяні при виробництві туристичного продукту підтвердив існуючий розподіл функцій та специфіку діяльності юридичних осіб та ФОПів в організації їх надання, зокрема щодо виробництва та оптової продажі туристичних пакетів туроператорами та переважної комунікації турагенцій з кінцевими споживачами туристичних послуг.

9. Обґрунтовано необхідність проведення економічного аналізу діяльності підприємств, які надають основні та додаткові туристичні послуги з метою визначення стратегічних перспектив їх розвитку та прийняття ефективних управлінських рішень для вирішення проблем.

Основні результати дослідження опубліковані в наукових працях автора [14; 18].

## РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТИ ТА НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ МІЖНАРОДНОГО ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

### 3.1. Концепція забезпечення резилентності міжнародного туристичного бізнесу

Роль туристичного підприємництва у світовій економіці постійно зростає і це пояснюється тим, що в національній економіці країн воно виконує низку функцій, зокрема:

- є джерелом притоку іноземної валюти та капіталу в країну;
- створює передумови для поліпшення платіжного балансу країни;
- сприяє структурній диверсифікації економіки;
- забезпечує робочими місцями і є дієвим інструментом подолання безробіття;
- стимулює розвиток секторів економіки та видів економічної діяльності, які обслуговують туристів.

Потенціал розвитку підприємницької діяльності у міжнародному туризмі залежить від ефективності його використання, ступеня конкурентоспроможності національного туристичного продукту та ефективності управління, тобто обраної стратегії розвитку як на рівні держави, так і на рівні окремих підприємств. Як підтвердили емпіричні дослідження, адаптивна або опірна здатність туристичних підприємств стає сьогодні одним з вирішальних чинників ефективності управлінської діяльності. Здатність швидко адаптуватись до викликів та загроз виступає важливим аргументом оцінювання потенціалу підприємств туристичного бізнесу, ефективності їх діяльності та відновлення підприємницької активності у цій сфері загалом.

В умовах глобалізації туристичні підприємства здійснюють постійний моніторинг та відстежують дії конкурентів, щодо залучення найбільш ефективних стратегій та інструментів управління туристичною індустрією.

Всесвітня туристична організація визначила три глобальні стратегії в сфері туризму [210]:

- стійкий розвиток туризму;
- захист прав неповнолітніх в сфері туризму;
- розвиток туризму, доступного для всіх і кожного.

Туристичні стратегії країн, які є складовими сучасної системи стратегічного управління розвитком туризму, розроблені на основі загальних принципів, а саме таких як: цілеорієнтованість, системність, результативність, збалансованість, легітимність. Визначення цілей стратегій розвитку туризму залежить від ресурсного потенціалу, стартових умов і, що особливо важливо, факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, досвіду туристичної діяльності та особливостей попиту на туристичний продукт.

Отже, в сучасних умовах діяльність підприємств туристичного бізнесу в Україні спрямована, насамперед, *на подолання наслідків пандемії та усунення комерційних ризиків при веденні підприємницької діяльності в умовах активної фази військових дій*. Подолання саме цих наслідків є визначальним для туристичної діяльності в Україні.

Задля прийняття стратегічних рішень з управління туристичними підприємствами, які функціонують в умовах сучасного нестабільного середовища доцільно:

- по-перше, провести оцінювання сильних сторін, загроз, слабких сторін середовища та можливостей діяльності за допомогою інструментарію SWOT-аналізу;
- по-друге, провести аналіз ризиків розвитку туристичних підприємств з врахуванням безпекового чинника;
- по-третє, розробити концепцію зміцнення підприємств туристичного бізнесу, стратегій та засобів її реалізації.

Вплив війни на міжнародний туризм призвів до зниження кількості виїзних та в'їзних туристів і, відповідно, до зменшення доходів туристичного бізнесу, здебільшого через падіння попиту на туристичні послуги, а це призвело

до скорочення надходження коштів до місцевих бюджетів від туристичної сфери. Значних втрат зазнала туристична індустрія і через руйнування об'єктів туристичної інфраструктури. Крім того, основними споживачами послуг міжнародного туризму стали жінки та діти, які мають потребу в оздоровленні та відпочинку, а також люди старшого віку, виїзд яких не обмежений нормативно-правовими вимогами військового часу. Відсутність можливості довготермінового планування також призвела до зменшення кількості туристів, які раніше заздалегідь планували відпочинок. Незважаючи на існування пропонуванних знижок для раннього бронювання турів, туристи активно не використовують таку можливість, через нестабільність та невизначеність політико-економічної ситуації в країні. Виїзні туристи активно бронюють подорожі здебільшого лише за 2-3 тижні до від'їзду.

Зупинка авіаперевезень стала ще одним із критичних факторів для надавачів та споживачів туристичних послуг. Це зумовило переорієнтацію виїзних туристів на автобусні тури з України та авіатури з найближчих аеропортів країн-сусідів (Польщі і Молдови). Це значно ускладнило туристичну логістику.

Враховуючи отримані результати оцінювання середовища функціонування підприємств туристичної галузі та методологічні підходи до дослідження резилентності підприємств, проведені в цьому дослідженні, сформуємо Концепцію стратегічного управління резилентністю туристичних підприємств (рис. 3.1).

Метою Концепції є зміцнення резилентності підприємств туристичного бізнесу в умовах військових дій, визначення та обґрунтування стратегічних рішень щодо підвищення здатності туристичних підприємств адаптуватися до несприятливих впливів війни та протистояти ризикам ведення господарської діяльності, задля зміцнення їх резилентності.

Концепція базується на принципах, які враховують особливості розвитку та організації туристичної діяльності в сучасних умовах ведення бізнесу, а саме:

- *мережевої інтегрованості бізнесу*, яка передбачає залучення до

мережевих структур, зокрема міжнародних, що сприяє підвищенню якості туристичних послуг, оптимізації цінової політики, урізноманітненню та розширенню продуктових пропозицій;

- *компліментарності стратегічного партнерства*, який передбачає досягнення мультиплікаційного ефекту та отримання кращої економічної вигоди від долучення стратегічних партнерів до виробництва туристичного продукту. Дотримання цього принципу призводить до стратегічної синергії, яка проявляється у формуванні додаткової цінності для споживачів та збільшенні дохідності бізнесу;
- *пріоритетності якості туристичних послуг*, що зорієнтований насамперед на збереження та покращення репутації туристичної фірми на ринку;
- *стратегічної гнучкості та адаптивності*, що спрямований на передбачення стратегічної перспективи розвитку підприємства в умовах нестабільності;
- *стратегічної стійкості*, яка передбачає здатність підприємства адаптуватись до викликів і загроз, передбачити їх та запровадити упереджувальні заходи;
- *інклюзивності*, що проявляється у створенні сприятливих умов для отримання туристичних послуг, які зможуть отримати різні верстви населення, в тому числі і шляхом розвитку інклюзивної інфраструктури;
- *інституційної ієрархії* в управлінні та регулюванні міжнародною туристичною діяльністю, яка забезпечить багаторівневе регулювання підприємницької діяльності у туристичній сфері та сприятиме вирішенню проблем на глобальному, національному та локальному рівнях;
- *пріоритетності інтересів споживачів туристичних послуг*, що орієнтує діяльність туристичного ринку на споживчі вподобання та диверсифікацію послуг відповідно до вимог клієнтів;





**Рис. 3.1. Концепція стратегічного управління резилентністю підприємств туристичного бізнесу**

*\*Джерело: розроблено автором*

- *пріоритетності безпекових вимог та гарантій*, що дозволяє реалізовувати людиноцентричний підхід у реалізації політики розвитку будь-якого виду економічної діяльності і надавати у повному обсязі страхові послуги туристам, зокрема міжнародним, незалежно від місця їх перебування.

Враховуючи адаптаційний та трансформаційний характер явища резилентності в Концепції визначено напрями підприємницької діяльності у туристичній сфері в розрізі потреб в'їзних та виїзних туристів, а також удосконалення інструментів стратегічного менеджменту підприємництва в сфері міжнародного туризму, зокрема:

- адаптація до тенденцій розвитку глобального туристичного ринку та підвищення стійкості шляхом рекламування атрактивності туристичних продуктів України для в'їзних туристів;
- адаптація до викликів війни шляхом диверсифікації туристичних послуг та туристичних продуктів для виїзних туристів;
- розвиток інтегрованого бізнесу на засадах стратегічного партнерства та використання мережевого підходу для налагодження співпраці ділових партнерів у виробництві туристичного продукту.

Обґрунтуємо доцільність використання адаптивності як властивості підприємницької діяльності у нестабільних умовах господарювання. У більшості наукових концепцій адаптивність розглядається як властивість систем успішно пристосовуватись до певних умов. У цьому дослідженні адаптивність розглядається у контексті еволюційного підходу. Згідно цього підходу сутність адаптивності визначається як [78]:

- умова і процес пристосування, що забезпечує адаптацію і здатність системи адаптуватись під впливом зовнішнього середовища;
- внутрішній потенціал системи, тобто його внутрішні адаптаційні ресурси, можливості трансформувати свою діяльність;
- принцип побудови підприємницьких систем і стратегії їх розвитку.

Фактично адаптивність є результатом досягнення кінцевої мети у розвитку будь-якої економічної мети, її можна розглядати як високий рівень взаємовідносин між різними об'єктами і суб'єктами у зовнішньому та внутрішньому середовищах.

Серед характеристик адаптивності туристичних підприємств можна виокремити такі:

- гнучкість (маневреність), як властивість швидко адаптуватися до будь-яких умов і проводити їх оперативно, виключаючи негативний вплив на якість;
- здатність пристосовуватись і реагувати на мінливі запити, переваги та вимоги клієнтів;
- швидка реакція на зовнішні і внутрішні зміни ринку для збереження конкурентоспроможності компанії за будь-яких обставин;
- спроможність до самоорганізації і саморегулювання, що часто призводить до інновацій та прийняття інноваційних рішень;
- виникнення ефекту коеволюції, який передбачає взаємодію, взаємовплив підприємницьких структур і клієнтів, щодо прийняття управлінських рішень. Туристичні підприємства при диверсифікації послуг або продукції орієнтуються на уподобання та вимоги клієнтів, в умовах мінливого ринку.

Відповідно до логіки трактування особливостей явища адаптивності підприємництва, вона може бути оцінена крізь призму можливостей саморегулювання підприємств або залучення механізму адаптивного управління, систему методів та важелів впливу, запровадження яких є реакцією на ймовірні небезпеки для подальшого розвитку підприємств [73].

Основною властивістю адаптивності підприємництва є його гнучкість, типи якої подано на рисунку 3. 2.



Рис. 3.2. Типи гнучкості підприємств, які лежать в основі його адаптивності

\*Джерело: складено автором на основі [126].

Отже, адаптивність доцільно розглядати як ознаку стійкості будь-якої економічної системи, яка характеризує рівень її спроможності до ефективного функціонування. За цих умов діяльність туристичних підприємств в умовах криз і особливо в умовах повномасштабної війни має концентруватись на врахуванні ризиків та загроз підприємницької діяльності.

Перший стратегічний напрямок Концепції зміцнення резилентності підприємництва у міжнародному туризмі, передбачає зростання атрактивності туристичних продуктів в Україні для в'їзних туристів і зростання на основі цього конкурентоспроможності туристичних підприємств загалом. Якщо перший напрямок реалізуватиметься на основі ефективного маркетингу та диверсифікації туристичних продуктів без зростання собівартості наданих туристичних послуг, то другий зорієнтований на розширення можливостей і цільових сегментів туристичного попиту населення на світовому туристичному ринку і, відповідно, створення умов для збільшення обсягів виїзних туристичних потоків.

Зазначимо, що саме можливість суб'єктів підприємницької діяльності, швидко адаптуватись до змін проявляється у можливості переорієнтуватись на інший сегмент туристичного ринку та потреб споживачів. Тому саме при виборі стратегічних пріоритетів зміцнення резилентності підприємств зроблено акцент на властивості економічної системи адаптуватись до викликів сьогодення та зменшення можливостей суттєво нарощувати кількість обслугованих в'їзних та виїзних туристів.

Відповідно до логіки визначених підходів, третій стратегічний вектор Концепції сфокусований на внесенні змін в організаційну діяльність підприємств і безпосередньо процес надання туристичних послуг метою яких є розширення ланцюгів створення туристичних продуктів шляхом залучення нових стейкхолдерів та ділових партнерів. Йдеться про встановлення стратегічних партнерств з готелями, авіакомпаніями та транспортними компаніями, ресторанами та іншими партнерами на міжнародному туристичному ринку. Це

сприятиме створенню комплексних туристичних пакетів, що забезпечать повний сервіс для клієнтів.

Ефективність реалізації політики стратегічного партнерства, слід розглядати крізь призму ефектів клієнторієнтованого підходу та з позиції задоволення споживчих очікувань шляхом визначення потенційних можливостей розширення споживчої цінності туристичних послуг і адресного просування туристичних продуктів. Останнє забезпечить якомога повне задоволення вимог споживачів та підвищить привабливість пропозицій.

Досягнення економічних вигод і потенційних переваг у сфері туристичного підприємництва, можливе за умов створення і підтримки високоефективних комунікацій між всіма учасниками процесу виробництва та реалізації туристичного продукту.

Клієнтоорієнтований підхід, зазвичай, розглядають як імператив підприємницької діяльності у туризмі, трактуючи його як діяльність суб'єкту господарювання, спрямовану на врахування споживчого попиту з метою виявлення найбільш перспективних туристичних продуктів, наповненості клієнтської бази та її класифікації за демографічними (стать, вік) та соціальними ознаками (соціальний та суспільний статус), мотивацією подорожей (причини, мотиви, мета подорожі). Крім того, клієнтоорієнтованість діяльності туристичних підприємств безпосередньо впливає та визначає цінову політику і вартість туристичних турів.

Стратегічною метою для розвитку в'їзного міжнародного туризму в Україні є створення конкурентоспроможного туристичного продукту, який максимально зміг би задовольнити потреби споживачів і надав би можливість здійснювати подорожі за умов гарантування безпеки. Нині потенціал для розвитку в'їзного туризму має діловий, волонтерський і солідарний туризм. Метою двох останніх видів туризму є реалізація соціальної позиції туриста, активна громадська діяльність і підтримка туристичної діяльності місцевих громад і локальних бізнесів. Крім можливості висловити солідарність та підтримку Україні, солідарний та волонтерський туризм сприятиме

інформуванню світової спільноти про наслідки військових дій та формуванню попиту на подальше відвідування України,

У першому півріччі 2023 року український кордон перетнуло 1,3 млн відвідувачів, які приїжджали з Молдови, Румунії, Польщі, Угорщини та Словаччини, а також Нової Зеландії, Мексики, Мадагаскару, Бангладеш та інших країн [164].

Зазначимо, що перевагами впровадження запропонованої Концепції є орієнтація її цілей, на зміцнення резилентності підприємницької діяльності у міжнародному туристичному бізнесі України. У довгостроковій перспективі її реалізація забезпечить:

- збалансованість портфелю пропозицій туристичних продуктів і орієнтацію на актуальні тренди туристичного попиту;
- проектування нових турпродуктів і диверсифікація пропозицій з огляду на можливості, вимоги та вподобання туристів;
- мінімізацію ризиків функціонування суб'єктів підприємницької діяльності у міжнародному туризмі;
- забезпечення безпеки туристів у надзвичайних і кризових ситуаціях;
- визначення довгострокових перспектив реалізації продуктової туристичної політики;
- лояльність міжнародних партнерів до вітчизняних суб'єктів підприємницької діяльності в сфері міжнародного туризму;
- лояльність підприємств до клієнтів та навпаки їх до туристичних компаній;
- вдосконалення менеджменту туристичних компаній.

Визначені стратегічні пріоритети реалізуватимуться через низку стратегій і засобів їх реалізації. Основні типи стратегій підвищення резилентності суб'єктів туристичного підприємництва, виокремлені в Концепції, окреслюють окремий напрямок розвитку підприємств, які працюють на міжнародному туристичному ринку. Однак їх слід розглядати комплексно, оскільки пріоритети

і заходи їх реалізації взаємопов'язані і посилюють один одного, забезпечуючи таким чином мультиплікаційний ефект як для результативності бізнесу, так і для підвищення якості обслуговування туристів .

Щодо лояльності клієнтів до туристичної фірми, то чим вищою є рівень лояльності клієнта, тим більш конкурентним є суб'єкт підприємницької діяльності. Трансакційна (поведінкова) лояльність клієнтів визначається, як певний тип поведінки споживачів, що проявляється у їх тривалій взаємодії з підприємством та здійсненні ними повторних покупок, але характеризується відсутністю емоційної прихильності споживачів до підприємства, товарів або послуг, що ним пропонуються [184].

Для формування лояльності споживачів послуг туристичних підприємств, можуть розроблятися довгострокові програми лояльності, реалізація яких передбачає усвідомлений вплив на такі фактори їх лояльності, як якість та асортимент товарів або послуг підприємства, їх вартість та умови оплати, якість обслуговування, надійність підприємства, його відомість та імідж. Усі інструменти формування лояльності споживачів та партнерів об'єднані у чотири групи: товарні, цінові, сервісні та комунікаційні інструменти [187, С.115].

За даними європейського дослідження «Pricewaterhouse Coopers», 30% постійних і кращих споживачів забезпечують підприємству 70% обсягів продажу та приносять 84% прибутку, а витрати на утримання існуючого споживача складають в 5-7 разів менше, ніж на залучення нового клієнта. Результати емпіричного дослідження Фредеріка Райхельда доводять, що підприємства можуть збільшити прибуток на 50% за рахунок збереження тільки 5% постійних споживачів [186].

В умовах високої конкуренції на міжнародному туристичному ринку, витрати на створення програми лояльності споживачів доцільно розглядати як стратегічні інвестиції у розвиток підприємства.

Оскільки асортимент послуг, що пропонується туристичними фірмами, є відносно стандартним і на ринку пропонується безліч однотипних продуктів, послуг і сервісів, то споживачі не зазнають значних витрат при зміні



туристичного агента, саме тому, для туристичних компаній важливо вибудувати з клієнтами довгострокові відносини.

Підсумовуючи аналіз діяльності туристичних агенцій, щодо запровадження програм лояльності для клієнтів, вважаємо на найбільш поширені пропозиції та інструменти щодо отримання знижок:

- на наступну поїздку від туристичного агента, або ж, якщо клієнт використовує певну компанію для планування подорожі вже втретє;
- на колективну подорож (групові знижки) для більше 5 осіб (надається знижка 30 % від вартості туру для головного організатора і для 10 осіб і більше);
- в залежності від кількості днів перебування;
- при придбанні подарункових сертифікатів для членів родини, або ж просто на сімейні подорожі;
- за умов участі у дисконтній програмі, згідно якої знижка на тур надається в залежності від суми накопичених бонусів на картці, а бонуси; - це валюта, яка нараховується на картку, як кешбек в залежності від вартості покупки попереднього туру.

Вказані пропозиції залежать і від терміну подорожі, і спрямовані як на внутрішнього туриста, так і для виїзного. Слід відзначити, що деякі фірми під час війни скоротили, або скоріше перенаправили кошти з програм лояльності на закупівлю медичних та інших засобів допомоги захисникам України, а також на проведення безкоштовних заходів (наприклад, походів) для дітей, які постраждали від час війни.

За цих обставин і в контексті необхідності формування перцепційної (емоційної) лояльності споживачів, важливим стає питання довіри до туроператорів і турагентів. Ця довіра вибудовується на основі власного досвіду та досвіду колег на роботі, друзів, родичів та інших користувачів туристичних послуг.

Низка експертних досліджень вітчизняних вчених, щодо споживацьких уподобань туристів з вибору суб'єкта туристичної діяльності доводить, що

поради близьких, друзів та інформація отримана через Інтернет є домінуючим джерелом інформації, яке допомагає у виборі туристичних турів чи туроператорів. Потенційні споживачі туристичних послуг віддають перевагу туристичним операторам та агентствам, які мають високу репутацію, розрекламований бренд, офіційний сайт зі зворотнім зв'язком, гнучку цінову політику, значний досвід роботи і пропонує споживачам цікаві та нові пропозиції [165].

В сучасних умовах важливу роль у формуванні довіри до туроператорів та вибору турів відіграють тревел-блоги, які надають туристам поради і рекомендації щодо конкретних туристичних об'єктів. Тревел-блогери зазвичай присутні у соціальних мережах, що сприяє поінформованості потенційних туристів про можливості туристичного ринку та зростанню довіри до діючих на ринку туроператорів. Співпраця туроператорів і турагенств з блогерами здатна підвищити достовірність і різноманітність контенту та збільшити привабливість сайтів туристичних компаній. Діяльність туристичних блогерів сприятиме не тільки підвищенню іміджу суб'єктів підприємницької діяльності на туристичному ринку, а й виступатиме додатковим джерелом можливостей для їх просування.

Нині спостерігається лояльність міжнародних партнерів до вітчизняних суб'єктів підприємницької діяльності в сфері міжнародного туризму. За умов відсутності повноцінної логістики виїзні туристи використовують аеропорти країн-сусідів, організовують тури із залученням іноземних партнерів, які здійснюють супровід українських туристів у певних відпочинкових локаціях.

В умовах війни продовжується робота над формуванням туристичного іміджу України. Так, наприклад, Україна взяла участь у Міжнародній туристичній виставці ITB Berlin 2024, яка є найбільшою профільною виставкою-біржею і цього року в ній прийняло участь понад 5500 експонентів з більш як 170 країн світу. Цей захід спрямований на популяризацію українського туризму в різних регіонах країни він став платформою для підписання низки угод і меморандумів про співпрацю [53]. До подібних іміджевих заходів відноситься

також проведення туристичних форумів в різних регіонах країни.

Зміцнення резилентності туристичного бізнесу залежить від наявності ресурсного резерву підприємств та ефективності операційного менеджменту, який базується на класичних функціях управління – організації, мотивації, плануванні і контролі. Особливістю сучасного операційного менеджменту туристичних підприємств є прийняття креативних управлінських рішень та реалізації низки організаційно-економічних заходів, які забезпечать ефективність та рентабельність туристичного бізнесу за умов скорочення попиту.

Узагальнюючи існуючі практики відзначимо, що до таких заходів відносяться ті, що сприятимуть оптимізації, а під час криз мінімізації витрат підприємств, дотриманню корпоративної культури, ефективному управлінню персоналом і запровадженню сучасних методів його підбору та навчання, налагодженню системи стимулювання працівників, підвищенню ефективності роботи менеджерів із продажу і загалом досягненню вищої якості обслуговування туристів.

В умовах війни підвищенням ефективності менеджменту туристичних підприємств, може стати вдосконалення їх структури, що передбачатиме більш раціональний розподіл сфер відповідальності працівників, формування стратегії розвитку, залучення форм колегіального управління та налагодження командної роботи при прийнятті стратегічно важливих управлінських рішень.

Слід відзначити, що незважаючи на серйозні перешкоди військового часу туристичний бізнес країни, доволі швидко відреагував і пристосувався до умов ведення бізнесу у воюючій країні та переорієнтувався на зміну потреб споживачів, що засвідчує достатньо високий рівень його адаптивності і стійкості. Загалом, переваги у зміцненні резилентності матимуть ті туристичні підприємства, які зможуть якнайкраще запуснути процес кастомізації<sup>1</sup> надання

---

<sup>1</sup> Кастомізація (від англ. to customize – настроювати, змінювати) – маркетинговий підхід, який передбачає зміну масового товару чи послуги під зміну запитів потенційних клієнтів.

туристських послуг споживачам та забезпечити собі виживання у довгостроковій перспективі на основі стабільно високих показників прибутку та рентабельності.

Перспективи відновлення підприємницької активності в туристичному бізнесі та підвищення ефективності його функціонування, залежать від багатьох чинників, найголовнішими з яких є припинення військових дій, незначне падіння рівня життя населення, повернення зовнішніх мігрантів і покращення демографічної ситуації, а також дотримання євроінтеграційного вибору країни.

### **3.2. Стратегії управління підприємницькою діяльністю у міжнародному туризмі під час війни та у повоєнний період**

Сучасні підприємства мають розробляти та реалізовувати стратегії, які забезпечать їх включення у ланцюжки створення доданої вартості. Це сприятиме діяльності вітчизняних підприємств на міжнародному туристичному ринку шляхом залучення туристично-рекреаційних, матеріальних та інших ресурсів і забезпечить залучення іноземного споживача до споживання туристичного продукту України.

Розробка ефективних стратегій управління туристичними підприємствами у кризові періоди, є важливим методом пом'якшення впливу війни на їх діяльність та розвиток туристичної галузі загалом. Тому реалізація стратегічних пріоритетів Концепції зміцнення резилентності підприємств туристичного бізнесу, базується на реалізації низки стратегій основними з яких є маркетингова (продуктова), інформаційно-комунікаційна, інноваційна та безпекова. Вказані стратегії стосуються вирішення низки проблем у розвитку міжнародного туристичного бізнесу та діяльності вітчизняних туристичних підприємств, зокрема, щодо налагодження горизонтальної і вертикальної інтеграції суб'єктів індустрії гостинності, диверсифікації туристичного продукту, вдосконалення стратегічного менеджменту безпосередньо на рівні підприємств тощо. Всі ці аспекти мають бути враховані при розробці стратегій, спрямованих на пом'якшення негативного впливу та збереження туристичної індустрії країни.

Зрозуміло, що у короткостроковій перспективі, вплив війни на діяльність туристичних підприємств є вкрай негативним, оскільки суттєво обмежує обсяги туристичних потоків, гальмує інвестиційну активність та обмежує можливості відновлення втрачених культурних пам'яток та об'єктів туристичної інфраструктури. Однак у довгостроковій перспективі перемога України у війні може позитивно впливати на імідж країни і, відповідно, на міжнародний туризм через підвищення інтересу іноземців до України. Прикладами підвищення інтересу до туризму у постконфліктних країнах, може слугувати Грузія, Хорватія, Чорногорія, Ізраїль та низка африканських країн, які відновили туристичну галузь, зберегли свій імідж туристичних центрів і активно розвивають цей бізнес.

Вітчизняні суб'єкти підприємницької діяльності, які працюють на міжнародному туристичному ринку в стратегічній перспективі можуть залучити туристів, які будуть цікавитись постраждалими від військових дій регіонами країни. Туристичний інтерес до України матимуть і країни-партнери її відновлення. Вони вже сьогодні співпрацюють з регіонами та територіальними громадами для реалізації планів відновлення, грантів та різноманітних проєктів європейської підтримки.

Для підвищення резилентності підприємництва в сфері міжнародного туризму, доцільно сконцентрувати увагу на розробці маркетингових стратегій підприємств і виробленні стратегічних управлінських рішень, які дозволять конкурувати певному підприємству на туристичному ринку реалізуючи раціональну цінову, збутову і рекламну політику. Це дозволить привернути увагу нових клієнтів, що сприятиме зростанню доходів підприємств туристичного бізнесу – не тільки туроператорів і турагенств, а й інших суб'єктів економічної діяльності долучених до створення та виробництва туристичних продуктів.

Відповідно, стратегія маркетингу туристичного підприємства спрямована на формування її іміджу для налагодження партнерських відносин між виробниками туристичних послуг з однієї сторони, а з іншої - для залучення

споживачів цих послуг. Таким чином, цілями маркетингової стратегії є активізація попиту на туристичні послуги та формування стійких взаємовідносин між стратегічними партнерами, надавачами послуг в сфері тимчасового проживання, харчування і транспорту, які задіяні у виробництві туристичного продукту. Важливою ціллю маркетингу в туристичній сфері є також підвищення довіри споживачів до фірми, що можливо, як зазначалось вище, за умов наявності позитивного досвіду співпраці безпосередньо між надавачем та споживачем туристичних послуг, чи позитивної експертної думки інших споживачів.

Ефективна стратегія маркетингу сприятиме формуванню портфеля постійних клієнтів, які спілкуючись з постійними працівниками фірми встановлюють з персоналом довготривалі відносини, що підвищує імовірність регулярних продажів. Зазначимо, що такі відносини між надавачами послуг та їх споживачами є вигідними для останніх, оскільки вони розширюють можливості отримання знижок, бонусів чи подарунків.

Передумовами доцільності використання маркетингових стратегій та маркетингових інструментів підприємствами туристичного бізнесу в умовах війни є загострення конкурентної боротьби на світовому туристичному ринку і в суміжних галузях, а також зміна моделей споживчої поведінки населення.

Особливостями маркетингу туристичного підприємництва є:

- необхідність врахування поведінкових та психологічних факторів споживачів;
- високий ступінь координованості всіх учасників процесу виробництва і споживання туристичних послуг;
- диверсифікація асортиментного портфеля туристичних продуктів;
- достовірність і повнота інформації про туристичні послуги;
- орієнтація на згладжування міжсезонних трендів.

Стратегія маркетингу орієнтована на проведення рекламних кампаній через різноманітні канали, такі як соціальні мережі, онлайн-реклама та інші можливості популяризації туризму і діяльності туристичних компаній. Крім

того, туристичний маркетинг необхідний з огляду на високу конкуренцію надавачів туристичних послуг на ринку та надзвичайну еластичність попиту, щодо рівня доходу підприємств, вартості туристичних турів та цін на туристичні продукти. Отож, ефективна стратегія маркетингу є важливим чинником розвитку сучасного туристичного бізнесу, оскільки приваблює туристів і, відповідно, сприяє підвищенню дохідності туристичних підприємств.

Всесвітня туристична організація виділяє три основні функції маркетингу в туризмі:

- встановлення контактів з клієнтами;
- проектування нових можливостей для збуту туристичного продукту, який відповідає потребам потенційних клієнтів;
- контроль за результатами діяльності з продажу послуг і перевірка того, наскільки ці результати відповідають можливостям фірми.

Стратегія маркетингу передбачає формування новітнього маркетингового мислення, яке має бути орієнтованим на розширення бізнесу та використання згідно новітніх маркетингових підходів певного маркетингового інструментарію.

Задля залучення клієнтів, туристичні компанії використовують різні методи. Прикладом може слугувати, наприклад, персоналізація маркетингу. Такий підхід передбачає надання спеціальних персональних пільгових, святкових або ж акційних пропозицій турів та туристичних послуг клієнтам, шляхом адресної розсилки пропозицій. Корисними є маркетингові інструменти у соціальних мережах. Платформи соціальних медіа забезпечать рентабельний і ефективний спосіб охоплення великої аудиторії потенційних споживачів туристичних послуг. Позитивний вплив матимуть, відео презентації відгуків клієнтів певної туристичної фірми від першої особи про надані нею послуги чи здійсненні подорожі.

З метою представлення результатів діяльності, туристичні фірми приймають участь у міжнародних конференціях та спеціалізованих виставках туристичного бізнесу.

Зазвичай, при розробці маркетингових стратегій, туристичні підприємства проводять аналіз перспективних напрямків діяльності та визначають її прогностичні параметри, зокрема:

- попит на туристичні послуги фірми, що виробляються або можуть бути вироблені;
- можливості нарощення обсягів виробництва послуг та їх реалізації;
- можливості виходу на нові ринки;
- розвиненість мережі стратегічних партнерів;
- потреба у фінансових, інформаційних і матеріальних ресурсах;
- перспективи реалізації кадрової політики, щодо залучення нових працівників та підвищення кваліфікації кадрового потенціалу підприємства.

При розробці маркетингових стратегій необхідно врахувати специфіку продуктових стратегій туристичного підприємства. Метою такої стратегії є розробка і створення такої продуктової пропозиції, яка може забезпечити туристичній організації, найбільші прибутки. Основні цілі продуктової стратегії перелічені в таблиці 3. 1.

В продуктивній стратегії підприємств, зазвичай передбачають основні, підтримуючі, стратегічні та тактичні групи продуктів. До першої групи продуктів належать ті, які приносять основний прибуток. Сьогодні це забезпечує переважно, продаж турів до Польщі, Греції, Чорногорії, Італії, Франції, Туреччини, Єгипту та автобусні тури Європою.

Другу групу наповнюють продукти в'їзного міжнародного туризму, а також послуги по влаштуванню Au Pair, що передбачає річний виїзд з доглядом за дитиною (дітьми) та одночасним навчанням клієнта і проживання в сім'ї. Пошуком таких можливостей займаються туристичні агенти.



Таблиця 3. 1

**Цілі та засоби реалізації маркетингових стратегій туристичних підприємств**

	Цілі маркетингу в сфері туристичного підприємництва	Засоби реалізації
Продуктовий маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Створення бренду та його позиціонування на туристичному ринку.</li> <li>• Створення широкого асортименту туристичного продукту.</li> <li>• Збільшення прибутку туристичного бізнесу на основі зростання обсягів продажів туристичного продукту.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формування бренду та бенчмаркінгу.</li> <li>• Аналіз асортименту туристичних продуктів і попиту на них.</li> <li>• Аналіз та оцінка потенціалу основних ринкових сегментів.</li> <li>• Аналіз бази клієнтів.</li> <li>• Розробка нового туристичного продукту.</li> <li>• Диверсифікація туристичних послуг.</li> <li>• Контроль за якістю турпродукту та наданих послуг.</li> <li>• Цінова політика.</li> <li>• PR і реклама.</li> </ul>
Маркетинг відносин	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зниження витрат на залучення клієнтів.</li> <li>• Зростання якості обслуговування клієнтів.</li> <li>• Довготривалі взаємовідносини та співпраця ділових партнерів.</li> <li>• Утримання тривалих зв'язків з клієнтами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формування мережі виробництва і збуту туристичного продукту.</li> <li>• Комунікація та взаємовигідне співробітництво.</li> <li>• Аутсорсинг основних і допоміжних бізнес процесів та ресурсний аутсорсинг.</li> <li>• Проведення спеціалізованих виставок, форумів та інших заходів з популяризації туристичної сфери України та обміну досвідом.</li> </ul>

*\*Джерело: розроблено автором.*

Стратегічну групу туристичних продуктів формують ті, які можуть забезпечувати прибутковість підприємницької діяльності у перспективі, а тактичні – це продукти, популярність яких зумовлена особливими умовами, наприклад війни. До таких можна віднести: автобусні оглядові тури з

можливостями нетермінового відпочинку на морських курортах, зокрема в Хорватію, Чорногорію, Болгарію. Саме ця група туристичних продуктів, забезпечують основні прибутки туристичним компаніям у міжсезоння. До цієї групи слід віднести також послуги, які надаються турагентами щодо оформлення віз, зокрема в Канаду та інші країни виїзду українських мігрантів.

Підсумовуючи особливості розробки стратегій маркетингу підприємств туристичного бізнесу, виокремимо ще маркетингову стратегію відносин, основною метою розробки якої є налагодження довгострокових взаємовідносин та співпраці ділових партнерів, які примають участь у виробництві та продажі туристичних продуктів.

Отже, маркетингова стратегія туристичних підприємств є основою планування її діяльності. Розробка продуктових маркетингових стратегій туристичних підприємств, забезпечить зростання їх прибутку, а маркетинг відносин спрямований на отримання операційних вигод підприємством, зокрема, оптимізацію витрат та формування стабільних відносин із стратегічними партнерами, в тому числі міжнародного середовища.

Зростання резилентності туристичного підприємництва забезпечить реалізація інноваційної стратегії, яка спрямована на залучення інновацій використання яких спрямоване на задоволення потреб споживачів, налагодження ефективної інформаційно-комунікативної системи у виробництві і реалізації туристичного продукту та підвищення ефективності функціонування підприємств, які її впроваджують.

Вважається, що відмінною особливістю цифрової економіки стосовно сфери туризму є наявність цифрових логістичних сервісів, що спрятимає:

- скороченню часу обслуговування туристів;
- автоматизації діяльності та скороченню витрат туристичних підприємств;
- підвищенню надійності та прозорості угод, платежів, замовлень, бронювання;

- підвищенню мобільності та конкурентоспроможності туристських підприємств.

Активний розвиток цифрових технологій став відповіддю ще на виклики, пов'язані з обмеженням мобільності при COVID-19. Необхідно було розв'язати проблему уніфікації сертифікатів про вакцинацію і тести та їх перевірки на справжність. У зв'язку з цим, було розроблено інструкції щодо впровадження Digital Health Passesta запропоновано зробити сумісними ці сертифікати. У середньостроковій та довгостроковій перспективі ВТО рекомендувала введення цифрового COVID-сертифіката та визначити єдиний глобальний стандарт для тестування і сертифікатів вакцинації від усіх захворювань шляхом міжнародної гармонізації та глобальної угоди.

Зазначимо, що цифрові туристичні портали можуть надати більше, ніж просто безпечне та ефективне рішення для COVID-19. Вони могли б бути інтегровані з іншими державними службами, які приймають заявки на отримання візи, щоб забезпечило зручне цифрове рішення «єдиного вікна» для обробки даних туристів.

Сьогодні відбувається активна цифровізація туристичного бізнесу, шляхом використання інформаційних технологій для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів, зокрема, бронювання турів, обробку платежів, взаємодія з клієнтами та діловими партнерами.

Інноваційна стратегія пов'язана із формуванням інформаційно-комунікаційних систем за допомогою різноманітних каналів, зокрема таких як:

- соціальні мережі (Фейсбук, WhatsApp, Viber, Telegram, Instagram), де клієнти лишають відгуки про здійснені подорожі;
- онлайн-реклами, діяльність яких спрямована на просування туристичного продукту та потреб певних цільових груп споживачів;
- мобільні додатки, що надають туристам зручний та інформативний інструмент для планування та здійснення подорожей;
- інтерактивні інформаційні системи (чат-Боти, онлайн-консультанти),

які надають відповіді на запитання та рекомендації, реалізуючи перевагу круглодобового зв'язку з клієнтами;

- електронні системи платежів та транспорту, які використовують впровадження сучасних систем оплати та управління транспортом;
- системи безпеки та моніторингу, що підвищують рівень безпеки подорожей і репутації приймаючих країн, сприяючи формуванню конкурентних переваг держав на світовому ринку туристичних послуг.

Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в туристичному бізнесі забезпечуватимуть оперативний зв'язок з туроператорами та постачальниками послуг, сприятимуть швидкому придбанню туристичних послуг та їх бронюванню, отримання оперативної інформації, що сприятиме покращенню якості послуг, проведення розрахунків вартості турів, збільшенню швидкості та зручності обслуговування загалом і розширюватимуть можливості врахування індивідуальних потреб.

Значущим кроком у впровадженні інформаційних технологій в Україні, стало створення Української Туристичної Інформаційної Системи (UTIS), функціонування якої почалось з 1999 року. Ця система забезпечує створення бази даних про туристичні послуги і туристичні підприємства України, покращує умови продажу туристичного продукту на внутрішньому і зовнішньому ринках, а також рекламує його у всесвітніх туристичних системах і загалом, сприяє просуванню туристичного продукту, що пропонуються українськими туроператорами [5, С34.]. Інформація про конкретну компанію зазвичай представлена на web-сторінках туристичних операторів і турагенств.

Важливу роль на туристичному ринку, відіграє функціонування поліфункціональної глобальної розподільної системи GDS (Globe Distribution Sistem). Це автоматизована система, яка забезпечує не тільки інформацією про розклад рейсів, наявність місць й тарифи авіаційних перевізників, а також забезпечує інформацією відносно розкладу, ресурсів місць й тарифів інших логістичних перевізників.

Ключові позиції на міжнародному ринку розподільчих систем займають глобальні холдинги Amadeus, Sabre й Travelport, а також системи, що здійснюють обмін даними із всіма глобальними розподільчими системами, а саме:

- Trust (глобальна розподільча система), що в режимі онлайн здійснює переорієнтацію даних щодо резервування місць поміж готельними мережами, центрами групового резервування, туристичними агенціями, авіаційними компаніями тощо;

- SIS (система розподілу у реальному часі), що пропонує комплекс спеціальних засобів щодо бронювання готелів й подає інформацію про проведення конференцій, нарад та інших просвітницько-реklamних заходів;

- Utels (комп'ютерна програма для резервування й надання маркетингових послуг), що здійснює резервування місць у готельних мережах та представлення інформації, щодо стратегічних напрямків розвитку туристичних послуг;

- First Trust (мережева система передачі даних), у режимі реального часу інтегрують інформацію стосовно функціонування мереж готелів, серверів резервування, туристичних операторів, укладання договорів в сфері страхування та долучають інші елементи інфраструктури міжнародного туризму.

У міжнародному туризмі діють електронні платіжні інструменти, зокрема в Україні найпопулярнішими системами електронних платежів є PayPal, Web Money Transfer і Web Money Ukraine, НСНЕП, LiqPay і Global Money.

Значний потенціал для застосування у туристичному бізнесі має штучний інтелект. Сьогодні на основі використання штучного інтелекту працюють чат боти, які ведуть персоналізовані розмови з клієнтами, здійснюється прогностичний аналіз для визначення потенційних клієнтів туристичних фірм. На сьогоднішній день в Україні діють декілька стартапів – Zibra AI, Neurons Lab, Let's Enhance, які впроваджують ШІ-технології рівня Reface (українська продуктова компанія, що розробляє AI інструменти для роботи з візуальним контентом. Загалом в Україні зареєстровано близько 70 компаній, які працюють зі штучним інтелектом. За даними Ukrainian Tech Ecosystem Overview - онлайн-платформи для пошуку IT-компаній, ця цифра продовжує зростати, а за даними

Міністерства цифрової трансформації України, у розробці моделей штучного інтелекту в Україні загалом задіяно більше п'яти тисяч спеціалістів [158].

Слід відзначити також, що впровадження ефективної електронної системи оформлення віз для іноземних туристів, спростить та прискорить процес в'їзду в Україну, забезпечуючи при цьому безпеку та контроль.

Використання вказаних технічних інновацій сприятиме не тільки розвитку підприємництва у туристичній індустрії, а й міжнародних партнерських відносин для обміну туристичними потоками та підтримки спільних ініціатив (табл.3. 2).

Таблиця 3. 2

### **Цілі та засоби реалізації інноваційної стратегії розвитку туристичних підприємств**

	Цілі інноваційної стратегії	Засоби реалізації
Інноваційна стратегія	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Покращення інформаційно-комунікаційного забезпечення діяльності в сфері туризму.</li> <li>• Удосконалення менеджменту та операційної діяльності туристичних підприємств.</li> <li>• Налагодження бізнес-взаємодій із стратегічними партнерами.</li> <li>• Підвищення рівня кваліфікації працівників.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Веб-платформи: веб-сайт і мобільні додатки.</li> <li>• Електронний документообіг.</li> <li>• Розробка віртуальних турів.</li> <li>• Інтелектуальний аналіз даних (Data Analytics).</li> <li>• Соціальні мережі.</li> <li>• Застосування VR або AR контенту для вивчення та віртуального огляду місць призначення.</li> <li>• Інноваційні платіжні системи.</li> <li>• Інтерактивні роботи для реєстрації туристів або подачі їжі і напоїв відвідувачам.</li> <li>• Он-лайн навчання для персоналу.</li> <li>• Інструменти штучного інтелекту.</li> </ul>

*\*Джерело: розроблено автором.*

Безпеку туризму слід розглядати як основу стійкості підприємницької діяльності у туризмі і споживчу вартість, якою об'єктивно і реально повинна володіти туристична послуга [73]. До того ж безпеку вважають важливим компонентом туризму оскільки вона має не аби яке значення для створення

якісного туристичного продукту. З огляду на це, вона виокремлена як окремий стратегічний пріоритет Концепції, який передбачає насамперед, забезпечення безпечного та захищеного середовища для відвідувачів України та інших країн світу. Реалізація цього пріоритету потребує вливання фінансових ресурсів у безпеку туристів приймаючих країн, впровадження на державному рівні системи моніторингових та охоронних заходів для створення безпечного середовища.

Наголосимо, що запропонована Концепція базується на пріоритетності факторів безпеки, що підвищуватиме здатність туристичних підприємств протистояти безпековим викликам. Протягом останніх двох десятиліть, викликами безпеки стали терористичні акти, громадянські війни, стихійні лиха, епідемії та пандемії, які призвели до погіршення міжнародної безпеки. У звітах Всесвітньої туристичної організації акцентовано увагу на пріоритетності безпеки міжнародного та внутрішнього туризму в розвинених країнах світу.

Національним законодавством і, зокрема Законом України «Про туризм» передбачено надання гарантій безпечного перебування туристів на території України і зобов'язано органи влади та суб'єктів туристичної діяльності, розробити комплекс заходів з безпеки туристам. У відповідності до цього, суб'єкти туристичної діяльності зобов'язані розробляти конкретні заходи, щодо забезпечення безпеки, а саме [150]:

- підготовку безпечних умов для перебування туристів, облаштування трас походів, прогулянок, екскурсій, місць проведення змагань, забезпечення туристів справним спорядженням та інвентарем;
- навчання туристів засобам профілактики і захисту від травм та нещасних випадків, інструктаж із надання першої медичної допомоги, а також інформування про джерела небезпеки, які можуть бути зумовлені характером маршруту та поведінкою самих туристів;
- контроль за підготовкою туристів до подорожей, походів, змагань, інших туристичних заходів;
- надання оперативної допомоги туристам, що зазнають лиха, транспортування потерпілих;

- розробку та реалізацію спеціальних вимог безпеки під час організації та проведення походів з автомобільного, гірського, лижного, велосипедного, водного, мотоциклетного, пішохідного туризму та спелеотуризму.

У зв'язку із складними умовами, туристичні агентства, мають також допомагати клієнтам зі скасуванням або перенесенням поїздок. Крім того, співпрацюючи з авіакомпаніями, готелями та іншими постачальниками послуг туристичні підприємства повинні забезпечити максимальну гнучкість та кращі умови для своїх клієнтів. Реакцією суб'єктів підприємницької діяльності у міжнародному туризмі на сучасні виклики стала розробка нових логістичних рішень, що дозволило їм продовжувати працювати на ринку і відправляти виїзних туристів за кордон.

Перелічені вище заходи є актуальними як для внутрішніх, так і для в'їзних туристів. Держава передбачає захист громадян України, в тому числі і за її межами задля запобігання ризику перебування туристів у зонах виникнення природних і техногенних катастроф та інших надзвичайних ситуацій.

Чинне законодавство України сфокусоване на врахуванні інтересів безпеки виробників і споживачів туристичних послуг, тобто туристичні підприємства для забезпечення безпеки туристів зобов'язані повідомляти туристам про можливі небезпеки під час туристичних поїздок, вживати запобіжні і попереджувальні заходи на кшталт обов'язкових медичних щеплень та інші заходи безпекового характеру.

В Україні також діє міждержавний стандарт “Туристично-екскурсійне обслуговування”, який регламентує порядок проектування туристичних послуг, включаючи розгляд можливих ризиків, які можуть викликати негативні наслідки і спричинити шкоду здоров'ю туриста та його майну [67].

В умовах війни, в Україні передбачено низку обмежень для туристичних подорожей країною, серед яких обмеження, які запроваджуються безпосередньо на деокупованих, або частково деокупованих (Харківській, Київській, Сумській і Чернігівській областях), прикордонних територіях, стосуються відвідування



окремих зон (наприклад, лісів та інших зон традиційного відпочинку, які розташовані поза межами житлових масивів) та туристичних об'єктів, а також заборони певних видів туристичного відпочинку, які пов'язані із підвищеним ризиком з огляду на високий ступінь потенційного травматизму і масовість заходів.

Необхідність забезпечення превентивних заходів із запобігання ризиків у сфері міжнародного туризму є важливим завданням як кожної окремої країни, так і міжнародних організацій. Так, співпраця Всесвітньої туристичної організації (ВТО) з Всесвітньою організацією охорони здоров'я (ВООЗ), Всесвітньою метеорологічною Організацією (ВМО) і Міжнародною кримінальною поліцейською організацією (ІСРО-Інтерпол), стала основою для організації діяльності із забезпечення безпеки у міжнародному туризмі в рамках окремих спеціалізованих сфер діяльності. На жаль, політичні кризи, випадки насильства і релігійного екстремізму, терористичні акти, локальні військові конфлікти, або ж конфлікти міждержавного рівня на ґрунті економічних причин, які на жаль постійно відбуваються в різних країнах світу негативно впливають на популярність багатьох туристичних дестинацій і потребують залучення вказаних структур. Наприклад, сучасний конфлікт з польськими фермерами на україно-польському кордоні, призив до затримок автобусних перевезень та зростання терміну перебування виїзних туристів на державному кордоні, що безумовно створило проблеми не тільки для самих туристів, а й для туристичних фірм які організувати ці туристичні маршрути.

Низка країн (США, Німеччина та інші країни-члени ЄС) оприлюднюють списки країн подорож до яких туристичні подорожі та поїздки загалом є небезпечними.

Провідні організації, такі як Світовий банк та Європейський банк реконструкції та розвитку прогнозують, що відновлення міжнародного туризму в Україні буде тривалим процесом. Вони рекомендують Україні сконцентруватися, насамперед, на відновленні безпеки та інфраструктури, а також на просуванні іміджу України як туристичної дестинації.

Отже, за умов відновлення масштабів туризму, і особливо міжнародного, підприємницькі структури повинні вживати заходів в сфері стратегічного управління, тобто передбачити можливі сценарії розвитку туристичного ринку та можливості вітчизняних виробників, щодо збереження потенціалу підприємств (ресурсного, в тому числі кадрового) та покращення якості туристичних послуг.

З цією метою деякі туристичні фірми пропонують в'їзним туристам страхування, яке покриває відшкодування пов'язаних із війною ризиків та розробляють спеціальні туристичні пакети для в'їзних туристів, які передбачають не тільки страхові послуги, а й забезпечення супроводу або надання послуг особистого консультанта.

Водночас для виїзного міжнародного туризму необхідно сфокусуватись на задоволенні диференційованого попиту споживачів та гарантуванні безпеки. Зміна туристичної логістики суттєво ускладнила умови доїзду до туристичних локацій, внаслідок чого зросли ризики, пов'язані із змінами у наданні транспортних послуг виїзним туристам, а саме:

- збільшення часу доїзду до об'єкту туристичної подорожі, що знижує комфортність для виїзних туристів;
- підвищення небезпеки автобусних турів через можливі ДТП;
- зростання емоційного навантаження під час поетапного доїзду до місця призначення;
- зростання вартості турів через збільшення транспортних витрат.

Безпекову стратегію в сфері туризму в сучасних концепціях розглядають двояко, як стратегію безпеки туристів і як безпеку туристичного підприємництва (табл. 3. 3).

Суб'єкти туристичної діяльності проводять інструктажі з питань:

- прав та обов'язків туристів;
- дотримання ними митних правил, дій у разі екстремальних ситуацій чи завданої їм шкоди;
- вимог законодавства країни перебування;

- оформлення медичного страхування.

У колективних договорах туристичними підприємствами розглядаються питання про запобігання травматизму та професійним захворюванням.

Таблиця 3.3

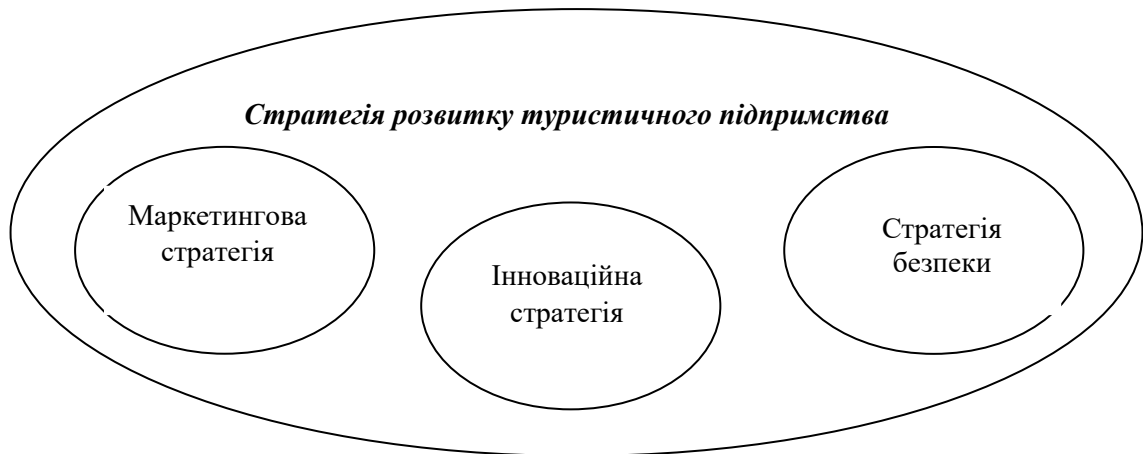
### Цілі та засоби реалізації стратегії безпеки міжнародного туризму

	Цілі стратегії безпеки	Засоби реалізації
Стратегія безпеки туристів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зміцнення безпеки та створення комфортних умов для в'їзних і виїзних туристів.</li> <li>• Мінімізація наслідків надзвичайних ситуацій та уникнення загроз небезпечного середовища.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Страхування особистої безпеки туристів (медичне та від нещасного випадку).</li> <li>• Компенсація матеріальної та моральної шкоди, заподіяної життю, здоров'ю туриста або його майну.</li> <li>• Електронна система візової підтримки.</li> <li>• Законодавчі та нормативні акти з надання гарантій і заходів безпечного перебування туристів на території України.</li> <li>• Міжнародні декларації з безпеки туризму.</li> </ul>
Стратегія безпеки туристичного підприємництва	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зміцнення безпеки туристичного бізнесу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дотримання вимог технічної, пожежної, інформаційної, кадрової безпеки.</li> <li>• Економічні умови підприємницької діяльності.</li> </ul>

*\*Джерело: розроблено автором.*

Отже, забезпечення безпеки в туризмі потребує чіткої, спланованої роботи підприємств цієї сфери, задля безпечного і комфортного відпочинку та мандрівок туристів, а також низку вимог щодо виконання безпекових вимог для діяльності самого підприємства, його працівників.

Зазначимо, що розглянуті вище стратегії лежать в основі загальної стратегії розвитку туристичних підприємств і їх доцільно розглядати як взаємодоповнюючі складові загальної стратегії розвитку будь-якого туристичного підприємства (рис. 3. 3).



**Рис. 3.3. Складові стратегії розвитку туристичного підприємства**

*\*Джерело: розроблено автором.*

Реалізація розглянутих стратегій є вкрай важливою в період війни, яка зумовила кризові явища у розвитку туристичної сфери і, зокрема, міжнародного туризму. Одні суб'єкти підприємницької діяльності призупинили свою роботу через відсутність попиту, інші - внаслідок перебування в зонах активних бойових дій. Однак, працюючі компанії, хоча і змушені адаптуватися до нових реалій приймають креативні управлінські рішення для збереження ресурсного потенціалу та відповідної ніші на туристичному ринку.

### **3.3. Вдосконалення менеджменту туристичних підприємств в контексті зміцнення резилентності підприємницької діяльності**

Підприємницький сектор в умовах кризи і рецесії має прийняти правильні та оперативні рішення, які дозволять покращувати та розвивати бізнес-процеси, підвищувати прибутковість. Діяльність українських туристичних підприємств під час війни, змушують компанії адаптуватися до нових реалій, переглядати стратегії та шукати альтернативні шляхи розвитку. Пошук нових туристичних сегментів, зміна туристичної логістики, задоволення потреб споживачів туристичних послуг та оптимізація витрат і зростання дохідності є ключовими

завданнями для українських туристичних підприємств в умовах війни. За цих складних умов функціонування, туристичні підприємства потерпають від ризику зниження прибутків і потребують застосування методів та інструментів стратегічного управління. Тобто ефективна діяльність туристичних підприємств можлива лише за умови ефективного управління ними.

Для ефективного управління міжнародним туристичним бізнесом в сучасних умовах, потрібна трансформація традиційних методів та підходів стратегічного менеджменту на рівні підприємств. Сучасне підприємство, має розробляти та реалізовувати стратегії, які дозволять конкурувати на світовому туристичному ринку з використанням зовнішніх та внутрішніх ресурсів.

Основними напрямками стійкості туристичних підприємств в умовах війни є фінансова, операційна, організаційна, цифрова та технологічна і репутаційна резилентність (рис.3. 4).

Варто відзначити наявність фінансової кризи для всіх бізнес-структур України, яка призвела до неможливості прогнозування ситуації.

Війна негативно вплинула на фінансову спроможність підприємств туристичної сфери. Згідно Закону України «Про туризм» джерелами фінансування туризму є кошти [117]:

- власних фінансових ресурсів суб'єктів туристичної діяльності, грошових внесків громадян і юридичних осіб;
- позичкових фінансових коштів (облігаційні позики, банківські та бюджетні кредити);
- безоплатних та благодійних внесків, пожертвувань підприємств, установ, організацій і громадян;

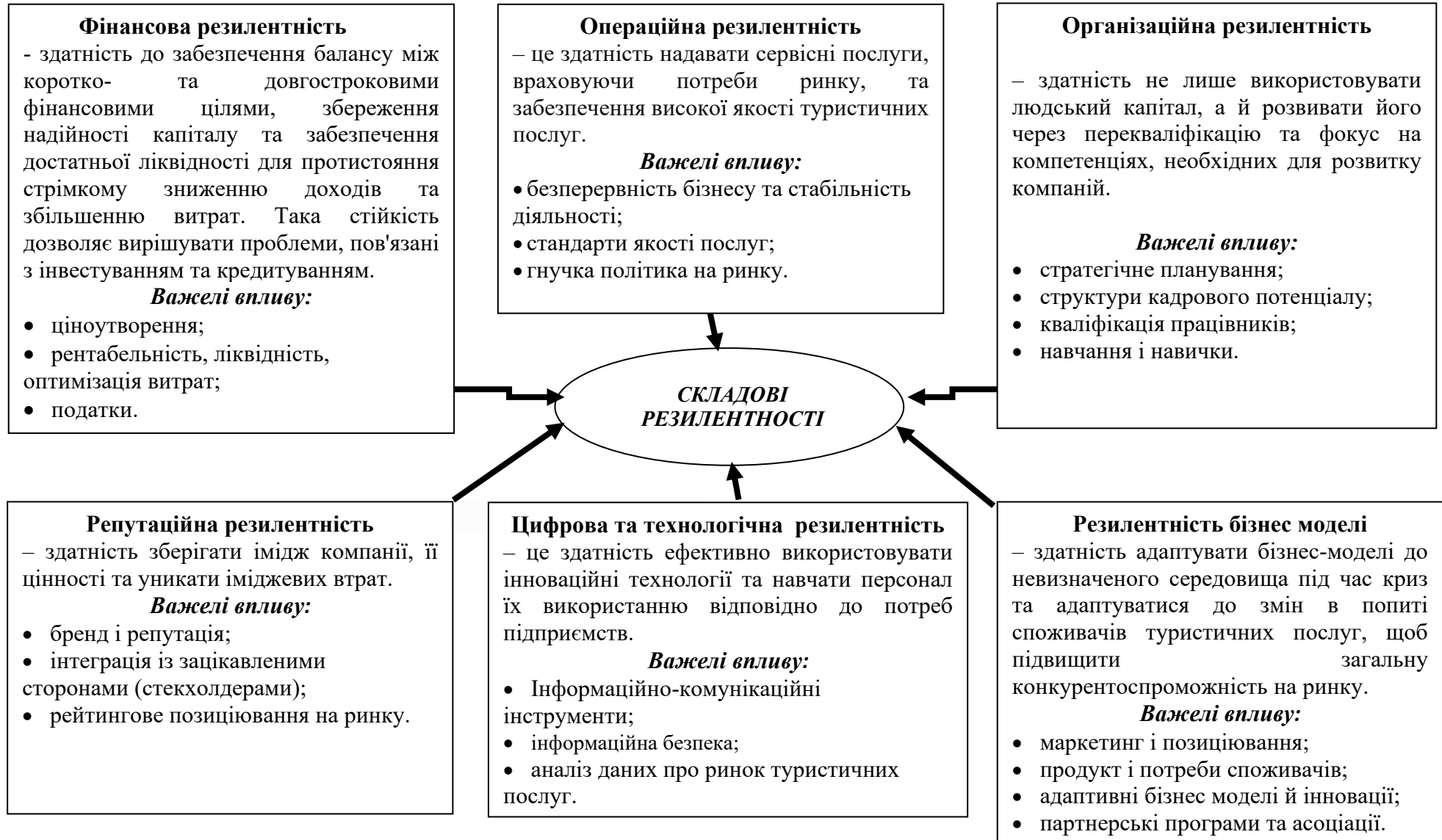


Рис. 3.4. Складові резилентності туристичних підприємств

\*Джерело: розроблено на основі [178].

- позабюджетних фондів;
- коштів фонду розвитку України, що формується за рахунок відрахувань суб'єктів підприємництва незалежно від форм власності;
- іноземних інвестицій;
- надходжень від туристичних лотерей;
- інших джерел, не заборонених законодавством України.

В умовах війни, наслідком якої є обмеження фінансових ресурсів, туристичні підприємства повинні підтримувати фінансову стабільність за рахунок розширення можливостей у відповідності до запропонованих стратегій зміцнення резилентності, реалізація яких передбачає низку заходів, щодо диверсифікації ринків, розширення асортименту продуктів та послуг і підвищення якості обслуговування

Фінансова резилентність туристичних підприємств мала б формуватися за рахунок створення умов для збереження їх активів, матеріальних і трудових ресурсів, зниження фінансового ризику та забезпечення платоспроможності за обов'язковими платежами, скорочення витрат на залучення нових клієнтів і зменшення комерційного ризику загалом. Тому туристичним підприємствам, як і іншим бізнес структурам, необхідно змінити підходи до управління і передбачити низку превентивних та відновлювальних заходів із забезпечення фінансової незалежності, ліквідності, оборотності і рентабельності.

Важливим завданням для туристичних підприємств, має стати акумулювання коштів для погашення кредиторської заборгованості, яка може виникнути при взаємодії з низкою ділових партнерів.

Іншою фінансовою проблемою туристичних підприємств з якою можуть стикнутись туристичні підприємства в складних умовах сьогодення є нестабільність оборотності активів та зниження ефективності їх використання. Їх вирішенню сприятиме організація гнучких каналів збуту туристичних продуктів і послуг, підвищення їх якості, організація постійної роботи підприємства, а також дотримання договірної дисципліни, правил фінансування та прискорення документообігу. На стадії продажу туристичного продукту,

найбільш важливими шляхами прискорення оборотності активів підприємств є зростання обсягів продажу, наближення продукції до споживача через використання онлайн платформ та інших інноваційних інструментів та загалом розширювання ринку і каналів збуту.

На думку низки дослідників, якщо підприємство в умовах зниження оборотності залишатиметься рентабельним або працюватиме на межі беззбитковості і рентабельності, така ситуація в умовах війни є допустимою [77].

В сучасних умовах основними завданнями туристичних підприємств є недопущення зупинки їх діяльності. Це може призвести до втрат позицій країни на туристичному ринку, звільнення кваліфікованих співробітників та втрати платоспроможності за податками і розрахунками з діловими партнерами. Для уникнення цього підприємству необхідно мати фінансові резерви, які дозволять йому залишатись ліквідним і платоспроможним.

Важливим важелем фінансової резилентності підприємств є цінова політика. Вона сьогодні формується здебільшого з огляду на врахування традиційних чинників, тобто на попит і конкуренцію на ринку. Цінова політика на популярні напрями виїзного туризму залежить від місця вильоту. Так, виліт з аеропортів Молдови влітку 2023 року був більш вигідним в ціновому аспекті, ніж з Польщі (табл. 3.4). Туристи віддавали більшу перевагу подорожам через Польщу. Слід відзначити, що ціни в порівнянні з минулим роком дещо змінилися. Так, середня вартість подорожі в системі бронювання Join UP! у 2021 році складала 454 дол. США, а вже у 2022 – вже 562 дол. США [27].

В сучасних умовах нестабільності існують передумови для потенційного зростання вартості туристичних пакетів – перш за все через інтенсивне відновлення міжнародного туристичного ринку, що спостерігається після зняття протипандемічних обмежень.

Суттєво обмежують можливості українців подорожувати сьогодні падіння доходів населення, інфляція, ускладнення логістики та психологічний стан населення. Через ці чинники складно прогнозувати попит на туристичні послуги у довгостроковій та короткостроковій перспективі.



Таблиця 3.4

**Ціни на тури виїзних туристів (за даними Join UP!) у 2023 році**

<b>Країни</b>	<b>Ціновий діапазон</b>
<b>З авіаперельотом</b>	
Туреччина	Від 9817 грн (виліт з Молдови), від 13 780 грн (з Польщі) та від 10748 грн (з Румунії).
Єгипет	Від 21871 грн (виліт з Молдови та Польщі).
Крит	Від 14 698 грн (з вильотом з Молдови чи Румунії).
Кіпр	Від 10 502 грн (виліт з Молдови).
Албанія	Від 16 685 грн (виліт з Молдови).
Чорногорія	Від 16 100 грн (виліт з Молдови та Польщі)
Коста-Брава й Коста-Дорада	Від 25 875 грн (виліт з Молдови).
Мальдіви	Від 60 583 грн
Шрі-Ланку	Від 44 242 грн
Таїланд	Від 55 780 грн
Танзанія	Від 54 498 грн
ОАЕ	Від 32 050 грн
<b>Автобусні тури</b>	
Туреччина	Від 13 730 грн
Болгарія	Від 6840 грн
Чорногорія	Від 11133 грн
Греція	Від 12994 грн.

*\*Джерело: [27].*

Отже, доходимо висновку, що в умовах війни процес ціноутворення на туристичний продукт у більшій мірі залежить від конкурентного середовища і купівельного попиту, ніж від витрат підприємств, які надають туристичні послуги.

Важливим чинником резилентності туристичних підприємств є державна підтримка підприємництва. Ринкові аналітики вважають, що український бізнес достатньо швидко адаптувався до умов невизначеності через відновлення внутрішнього попиту. Динаміка зростання економічної активності різниться за видами економічної діяльності. Це твердження справедливо і для розвитку туристичного бізнесу. Саме відновлення попиту на туристичні послуги слугувало драйвером для його відновлення після першого року війни. Хоча туристичний бізнес безпосередньо не включений у бюджетні програми на 2024

рік, проте його можна розглядати в контексті надання грантів для створення або розвитку бізнесу (рис. 3. 5).

Державна підтримка бізнесу здебільшого важлива не стільки в аспекті прямого фінансування, скільки в контексті створення умов для розвитку бізнесу, зокрема в частині адаптації податкової політики до нових умов господарювання, а саме умов військового стану.



**Рис. 3. 5. Обсяг фінансування бюджетних програм у сфері підтримки та розвитку бізнесу, передбачених у державному бюджеті на 2024 рік, млн грн**  
\*Джерело: [19].

Уряд України започаткував низку ініціатив, зокрема ухвалив Національну стратегію доходів до 2030 року, в основі якої лежать вимоги МВФ. Стратегія стосується майже всіх податків: ПДВ, податку на прибуток, ПДФО, рентних платежів, податків на майно, загального адміністрування податків, а також спрощеної системи оподаткування. В частині єдиного податку за основу взято досвід Польщі, який передбачає застосування диференційованих ставок податку (від 3% до 17%) для спрощеної системи оподаткування в залежності від виду діяльності). Такий підхід викликав гучний резонанс в підприємницькому середовищі, тому запропоновані ініціативи потребують додаткового експертного

та громадського обговорення із залученням усіх зацікавлених сторін для того, щоб реалізація цих нововведень задовільняла інтереси інтереси підприємницького сектору України.

Слід відзначити, що ще до війни в Україні була започаткована державна програма мікро, малого та середнього підприємництва «Доступні кредити 5-7-9%», яку реалізує Фонд розвитку підприємництва (ФРП), учасником якого є Уряд України в особі Мінфіну, який координує всі аспекти діяльності Фонду.

Найбільш гострими проблемами підприємництва в умовах війни стали операційні та кадрові проблеми. До операційних проблем діяльності туристичних підприємств, відносимо проблеми з логістикою, руйнуванням або пошкодження активів підприємств, дефіцит обігових коштів та зниження попиту.

Вагомою складовою організаційної резилентності є кадрове забезпечення підприємств, оскільки персонал є важливим ресурсом для розвитку будь-якого підприємства.

Проблемами управління кадрами в умовах війни стали [45]:

- «кадровий голод» спричинений відтоком закордон частини населення працездатного віку;
- зростання плинності кадрів;
- соціальне відчуження;
- дискримінація на робочому місці;
- зниження трудової мотивації.

Зменшення кількості суб'єктів підприємницької діяльності в туризмі призвело до суттєвого скорочення персоналу. Згідно експертних оцінювань, туристичну сферу покинуло 7 з 10 зайнятих у цій сфері перед війною [163]. Таке скорочення персоналу зумовлене зупинкою діяльності туристичних підприємств на тимчасово окупованих територіях і територіях активних бойових дій, активізацією міграційних процесів, зокрема зовнішньо міграції і виникнення прошарку внутрішньо-переміщених осіб (ВПО), масштабами мобілізації і низкою інших негативних чинників.

Найбільш поширеними напрямками удосконалення кадрової політики на підприємствах, в тому числі і туристичного бізнесу є:

- залучення нових співробітників, в тому числі молоді;
- створення умов для віддаленої роботи співробітників;
- створення привабливих фінансових умов для працівників в контексті підвищення оплати праці працівників;
- навчання персоналу з метою набуття нових професійних знань і навичок для подальшого кар'єрного росту;
- розширення комунікацій всередині підприємств, шляхом проведення зустрічей, запровадження анкетувань з виробничих питань та проблем безпеки;
- підтримка морального та психологічного стану працівників шляхом надання психологічної допомоги;
- зміни в системі мотивації праці шляхом запровадження винагород за виконання роботи відсутніх колег, за понаднормову працю тощо.

Сучасний підхід до управління персоналом має бути орієнтований на співробітника та розвиток людиноцентричного лідерства в компанії. За цих умов на підприємстві може бути створений продуктивний колектив із ініціативними працівниками та креативними менеджерами. Сучасні дослідження доводять, що основними чинниками, які впливають на зниження плинності кадрів, на підприємствах туристичного бізнесу в умовах кризи є продуктивна політика щодо оплати праці і забезпечення прийнятних і безпечних умов праці. Такий підхід дозволить підвищити рівень довіри в колективі та згуртованість команди, що в умовах сучасних викликів призведе до значного соціального та економічного ефекту.

Під цифровою і технологічною резилентністю розуміємо здатність туристичних підприємств ефективно використовувати інноваційні технології у виробництві і збуті туристичних продуктів, а також навчати їм працівників у відповідності до потреб підприємств.

Найвпливовішими інструментами забезпечення інформаційної та технологічної слід визнати інформаційно-комунікаційні технології, які сьогодні змінюють спосіб збуту туристичних продуктів, виступаючи ефективним маркетинговим інструментом. Завдяки інноваціям в інформаційно-комунікаційній сфері туристичні підприємства формують попит на туристичний продукт, зменшують витрати, налагоджують маркетинг-відносини з постійними клієнтами і стекхолдерами, створюють ВЕБ-сайти і популяризують свою діяльність тощо. Інформаційні технології присутні сьогодні у всіх сегментах діяльності туристичних підприємств від збуту туристичних продуктів до вирішення питань внутрішнього управління.

До важелів цього виду резилентності належить інформаційна безпека, під якою розуміється здатність персоналу підприємства забезпечити якість і достовірність інформації, яка надається споживачу, а також захист інформаційних ресурсів від загроз несанкціонованого доступу до них, наприклад, недобросовісних партнерів чи конкурентів або загалом сторонніх осіб.

До основних принципів інформаційної безпеки підприємства відносяться:

- конфіденційність, сутність якого полягає в обмеженості доступу до інформації, яка не входить до кола професійних обов'язків певних співробітників фірми;
- цілісність, яка регламентує точність, повноту та достовірність інформації;
- доступність як індикатор доступу до інформації певної категорії співробітників.

Дотримання зазначених принципів дозволить підвищити рівень інформаційної безпеки підприємств, захисту комерційних таємниць та сприятиме стійкості підприємницьких структур.

Наступним типом резилентності підприємств є репутаційна резилентність, яка характеризує здатність зміцнювати стійкість туристичної фірми їх нематеріальних юридично неідентифікованих активів задля залучення нових

клієнтів та підтримки ділових стосунків з партнерами по бізнесу. Вона пов'язана із необхідністю підтримки іміджу туристичних компаній, що можливе за умов дотримання високих стандартів якості туристичних продуктів та гарантування безпеки туристам. Вважається, що добра репутація означає, що туристична фірма змогла викликати довіру у своїх клієнтів. Це вкрай важливо в періоди кризи тому що клієнти, і партнери залишаються з тими, кому довіряють.

Соціологічні дослідження думки споживачів засвідчують, що 62% вітчизняних споживачів вважають, що компанія з доброю репутацією не продаватиме продукцію неналежної якості та довела свою життєздатність у кризові періоди

Згідно досліджень закордонних вчених, за останні 25 років частка вартості ділової репутації в загальній вартості західних компаній зросла від 18 до 85%. а підвищення індексу ділової репутації фірми на 1% дає приріст її ринкової вартості на 3% [180].

Критерієм репутаційної резилентності слід вважати довготривалу довіру клієнтів і бізнес партнерів, а важливим інструментом репутаційної резилентності туристичного підприємства відгуки та коментарі туристів про надані послуги, які вони розміщують на сайтах фірм, або інших доступних в Інтернеті джерелах інформації. Не менш важливим є реакція на такі відгуки, оскільки вона демонструє, що туристична фірма цінує своїх постійних клієнтів. Крім того, репутаційна резилентність залежить від спроможності туристичних фірм уникати конфліктів та приймати відповідні рішення щодо їх вирішення.

До способів зміцнення репутаційної резилентності суб'єктів підприємницької діяльності в туризмі слід віднести:

- використання соцмереж для побудови рекламної і PR кампаній;
- відвідування профільних заходів, що забезпечить впізнаваність та позитивну експерту оцінку;
- проведення акцій, розрахованих на цільову аудиторію;
- благодійну діяльність і меценатство;

- спонсорську підтримку міжнародних і всеукраїнських конференцій, семінарів, форумів, з'їздів та виставок;
- проведення тренінгів, бізнес-шкіл, спеціальних заходів для представників цільових аудиторій;
- організацію компанією професійних клубів, члени яких їх клієнти і співробітники.

Отже, репутація туристичної компанії свідчить не тільки про успішність діяльності суб'єкта підприємницької діяльності, а й про її здатність протистояти сучасним викликам і загрозам, оскільки вона дозволяє отримувати завдяки діловій репутації підтримку партнерів у кризових ситуаціях.

Нині підприємства, в тому числі і туристичні, працюючи в умовах воєнних дій, стикається з ситуацією, коли необхідно коригувати бізнес-моделі для того, щоб ефективно працювати на ринку. Бізнес-моделі слід розглядати як метод ведення підприємницької діяльності за допомогою якого підприємство генерує прибуток. Бізнес-моделі у туристичному бізнесі можуть бути орієнтовані на організацію бізнес-процесів всередині підприємства та на організацію взаємодії з клієнтами.

Для зміцнення резилентності підприємств туристичного бізнесу, доцільно впроваджувати бізнес-моделі зорієнтовані на клієнта, який є визначальним елементом туристичного бізнесу. Важливим аспектом бізнес-моделей в умовах війни та й повоєнної відбудови економіки є оперативність ухвалення управлінських рішень. Сучасні бізнес-моделі туристичного підприємництва мають базуватись на пріоритетності кооперації бізнес-партнерів у створенні туристичного продукту, фінансової стійкості підприємств, що дозволить їм залишатись активними елементами міжнародного туристичного ринку, активної цифровізації галузі для налагодження інформаційних комунікацій з стекхолдерами та споживачами туристичних послуг і підтримки ділової репутації та іміджу конкретного підприємства загалом.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Розроблено Концепцію зміцнення резилентності підприємств туристичного бізнесу, метою якої є визначення та обґрунтування стратегічних рішень щодо підвищення здатності туристичних підприємств адаптуватися до несприятливих впливів війни. Запропонована концепція базується на таких принципах: мережевої інтегрованості; компліментарності стратегічного партнерства; пріоритетності якості туристичних послуг; стратегічної гнучкості та адаптивності; стратегічної стійкості; інклюзивності; інституційної ієрархії в управлінні та регулюванні міжнародною туристичною діяльністю; пріоритетності інтересів споживачів туристичних послуг; пріоритетності безпекових вимог та гарантій.

2. З метою реалізації Концепції запропоновано реалізацію:

– маркетингової стратегії, яка спрямована на вдосконалення продуктового маркетингу і маркетингу відносин, що сприятиме формуванню акрактивного бренду підприємств, підвищенню його конкурентоспроможності на туристичному ринку в тому числі і через створення широкого асортименту туристичних продуктів адаптованих до потреб споживача. Ця стратегія передбачає також встановлення довготривалих взаємовідносин та співпраці з діловими партнерами і клієнтами;

– інноваційну стратегію, цілями якої є, насамперед, покращення інформаційно-комунікаційного забезпечення діяльності в сфері туризму задля підвищення якості обслуговування клієнтів, удосконалення менеджменту та операційної діяльності туристичних підприємств і покращення рівня кваліфікації працівників;

– безпекову стратегію, у якій стратегічними пріоритетами визначено зміцнення безпеки та створення комфортних умов для в'їзних і виїзних туристів, мінімізацію наслідків надзвичайних ситуацій та уникнення загроз небезпечного середовища, а також зміцнення безпеки самого бізнесу, що залежить від умов ведення підприємницької діяльності в Україні.



Відзначено, що вказані стратегії є взаємопов'язаними і механізми їх реалізації позитивно впливатимуть на розвиток міжнародного туризму України.

Обґрунтовано, що механізм реалізації Концепції зміцнення резилентності туристичних підприємств формують інструменти та важелі їх фінансової, операційної, організаційної, цифрової, технологічної і репутаційної резилентності. Розглянуто сутність вказаних видів резилентності та визначено інструменти формування фінансових резервів (акумуляування коштів, прискорення оборотності активів, скорочення операційних витрат), цифровізації туристичних послуг, покращення управління персоналом, удосконалення ціноутворення на туристичний продукт та державної підтримки підприємництва.

3. Обґрунтовано визначальну роль фінансової резилентності туристичного підприємництва, аналіз її інструментів довів, що:

- забезпечення рентабельності туристичних підприємств можливе за умов стабільності оборотності активів та платоспроможності, акумуляування коштів та створення фінансових резервів;

- процес ціноутворення на туристичний продукт у більшій мірі залежить від конкурентного середовища і купівельного попиту, ніж від витрат підприємств, які надають туристичні послуги.

Основні результати дослідження опубліковані в наукових працях автора [14; 15].

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено науково-прикладну проблему удосконалення теоретико-методологічних засад та прикладних аспектів стратегічного управління підприємницькою діяльністю у міжнародному туризмі. Проведене дослідження дозволило сформулювати такі висновки:

1. На основі теоретичного аналізу і узагальнення напрацьовань закордонних та вітчизняних вчених досліджено теоретико-методологічні засади стратегічного управління підприємницької діяльності, що дозволило сформулювати його понятійно-категоріальний апарат. Обґрунтовано сутність низки понять, зокрема: «стратегічне управління», «підприємницька діяльність», «міжнародний туризм», «стратегічна резилентність (стійкість) підприємництва», «резилентність туристичних підприємств». Сформульовані визначення, вказаних дефініцій, відображають специфіку та особливості підприємницької діяльності у міжнародному туризмі, які зорієнтовані на прийняття динамічних, гнучких і стратегічно орієнтованих управлінських рішень, щодо розвитку суб'єктів підприємницької діяльності, мінімізацію негативного впливу викликів зовнішнього та внутрішнього середовища на прибутковість туристичного бізнесу, а також передбачають зростання його конкурентоспроможності на глобальному та національному туристичних ринках.

2. Дослідження особливостей інституційного середовища підприємницької діяльності у міжнародному туризмі, продемонструвало його ієрархічну структуру та вплив інституцій глобального, макрорегіонального, національного і локального рівнів на організацію міжнародного туристичного бізнесу. Доведено, що основою реалізації взаємодій на туристичному ринку є стейкхолдер-орієнтовні моделі взаємодії суб'єктів підприємницької діяльності

3. Обґрунтовано концептуальні засади стратегічного управління підприємництвом у міжнародному туризмі, під яким розуміється системна довгострокова діяльність, яка базується на принципах ефективності договірних

відносин та відповідає сутності клієнторієнтованого, партнерсько-мережевого та інтегрованого підходів до визначення стратегічних цілей і пріоритетів, щодо використання ресурсного потенціалу підприємств та можливостей їх нарощення.

4. Аргументовано доведено, що сучасне підприємництво в сфері міжнародного туризму зазнає впливу глобалізаційних процесів, наслідком чого є зростання ролі міжнародного туризму в національній економіці різних країн та світовій економіці. Доведено, що посилення негативного впливу локальних конфліктів на туристичний бізнес призводить до втрати туристичними підприємствами їх конкурентних позицій, а також зумовлює необхідність зміцнення їх резилентності, як ще одного виклику підприємництву.

5. Аналіз резилентності вітчизняного туристичного підприємництва в розрізі показників результативності суб'єктів підприємницької діяльності у міжнародному туризмі та показників, які засвідчують фінансову результативність туристичних підприємств, дозволив встановити часовий лаг криз, виявити найбільш складні періоди для розвитку цього бізнесу та виділити макрорегіональні кластери України за рівнем резилентності туристичних підприємств. Встановлено, що кризові періоди для туристичного підприємництва, зумовлені ускладненням логістики подорожей та комунікації з клієнтами, посиленням загрози безпеці туристів та бізнесу загалом, що призвело до переорієнтації туристичних маршрутів та зменшення інвестицій у розвиток туристичного бізнесу.

6. На основі аналізу динаміки надходжень податків від туристичної підприємницької діяльності, впродовж 2021-2023 рр. встановлено, що основними її тенденціями є: на фоні зменшення загальних обсягів податків, спостерігається скорочення податкових надходжень від діяльності туристичних операторів і туристичних агентств; зростання частки надходжень до держбюджету, що сплачується готелями та іншими засобами тимчасового розміщення; зростання податкових надходжень від гуртожитків та пансіонатів, які надавали тимчасовий притулок для людей, що вимушено залишали свої

домівки через війну. При чому обсяги скорочення податкових надходжень від туроператорів були більшими, ніж від турагенств.

7. Проведене в роботі моделювання впливу чинників на ефективність підприємницької діяльності у міжнародному туризмі довело наявність взаємозв'язку між дохідністю туристичних підприємств і рівнями туристичної активності населення України та активністю туристичних підприємств, щодо обслуговування в'їзних та виїзних туристів. Крім того, кореляційно-регресійний аналіз засвідчив значний вплив на ефективність діяльності туристичних підприємств, скорочення матеріальних витрат підприємств і темпів зростання операційних витрат.

8. Обґрунтовано доцільність використання адаптивності як властивості економічних систем у нестабільних умовах господарювання при розробці стратегічних рішень в сфері управління підприємницькою діяльністю у міжнародному туризмі. Відповідно, запропонована Концепція зміцнення резилентності підприємств міжнародного туристичного бізнесу спрямована на адаптацію їх діяльності до тенденцій розвитку глобального туристичного ринку і викликів війни, що вплине на масштаб в'їзних та виїзних туристів, а також розвиток інтегрованого бізнесу на засадах стратегічного партнерства та дотримання безпекових вимог щодо здійснення підприємницької діяльності.

9. Обґрунтовано, що реалізація Концепції зміцнення резилентності підприємництва у міжнародному туризмі, можлива за умов впровадження стратегічних цілей та заходів реалізації маркетингової, інноваційної та безпекової стратегій. Ці стратегії передбачають диверсифікацію портфеля пропозицій туристичних продуктів, визначення стратегічних пріоритетів продуктової маркетингової політики та маркетингу відносин на засадах лояльності міжнародних партнерів, залучення інструментів інформатизації задля вдосконалення комунікаційних зв'язків між підприємствами і клієнтами та забезпечення безпеки туристів

10. Сформульовані пропозиції, щодо вдосконалення менеджменту туристичних компаній в розрізі фінансової, операційної, організаційної,

технологічно-цифрової і репутаційної резилентності. Важливо, що інструменти фінансової стійкості, спрямовані на вдосконалення цінової політики підприємств та зменшення комерційного ризику, шляхом зростання прибутковості та оборотності капіталу підприємств, формування резервів і збереження активів підприємств. З метою забезпечення технологічно-цифрової резилентності необхідно залучати широкий спектр технологічно-інформаційних технологій, які окрім покращення якості послуг та координації між усіма стейкхолдерами туристичної системи, сприятимуть збільшенню лояльності їх користувачів. Організаційна та операційна резилентність підприємств, сфокусована на ефективні організації роботи підприємства за рахунок людиноцентричного лідерства, формування політики довіри в колективі та запровадження командної тактики тощо.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н.Е., Марченко О.В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади: монографія. Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків: Щедра садиба плюс, 2015. 195с.
2. Азар В.І. Економіка туристичного ринку. К.: Наука, 1998. 98с.
3. Альфер О.В. Міжнародне регулювання туристичної діяльності. Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали Всеук. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 8 грудня 2016 р.). Луцьк: Луцький НТУ, 2016. Ч.2. С.14-16. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/alfer.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/alfer.htm)
4. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
5. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. №19. С. 12–14.
6. Барна М. Ю., І. М. Білецька. Розвиток туристичного сектора в умовах глобалізації та цифровізації економіки України. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2020. Вип. 1 (83), С. 33-44.
7. Барна М.Ю. Розвиток ресторанного господарства в Україні: організаційні, інноваційні і маркетингові чинники підвищення конкурентоспроможності підприємств. Розвиток соціально-трудових відносин: проблеми науки та практики : монографія / за ред. Т. А. Костишиної. Полтава : Вид-во ПУЕТ, 2020. С. 578-594.
8. Белозубенко В.С., Разінькова М.Ю., Небаба Н.О. Розрахункові операції, документальне забезпечення та аналіз у туристичному бізнесі. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 5(22). С. 35-40. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/5\\_22\\_ukr/9.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/5_22_ukr/9.pdf)
9. Білик М.Д., Котов І.Л. Фінансовий стан підприємства: теорія, методика. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 5. С. 86-92.

10. Бондаренко Л.А. Міжнародний туризм в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5289>
11. Бордун О. Аналіз міжнародних туристичних потоків України. *Вісник Львівського університету. Серія географічна*. 2013. Вип. 43. Ч.2. С.137-146
12. Бориславець О.Г., Ілляшенко І.О., Опанащук Ю.Я. Протекційні заходи держави для підтримки туристичного бізнесу в умовах пандемії: світовий досвід та українські реалії. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/38163/1/стаття%207.pdf>
13. Босовська М.В. Інтеграційні процеси в туризмі: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 832 с.
14. Бригілевич Г.М. Міжнародний туризм як інструмент підвищення ефективності функціонування економіки: досвід країн ЄС. *Наукові перспективи*. 2022. № 6(24). С. 253-262.
15. Бригілевич Г.М. Стратегія як інструмент антикризового управління туристичним підприємством. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. №11(25). С. 57-64.
16. Бригілевич Г.М., Войтенко О.А. Стратегічне управління підприємницькою діяльністю в туристичній сфері. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. №12(247). С. 106-112.
17. Бригілевич Г.М., Мальська М.П. Роль електронної торгівлі послугами як складової міжнародної туристичної індустрії в умовах нестабільності. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. №8(10). С. 202-211.
18. Бригілевич Г.М., Шульц С.Л. Аналіз мегатрендів та сучасних викликів розвитку підприємницької діяльності в сфері міжнародного туризму. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2023. №11. С. 26-33.
19. *Бюджетні інструменти економічного відновлення та розвитку у 2024 році*. URL: <https://decentralization.ua/en/news/17679>
20. Варналій З.С. Основи підприємництва: навч. посіб. Київ: Вид-во "Знання", 2002. 239 с

21. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2013. 396 с.
22. Василець Н. М. Наукові підходи до розвитку малого бізнесу в умовах війни. 2022. С.110–121. URL: <https://doi.org/10.54929/monograph-02-2022-01-08>
23. Вдовічен А.А., Вдовічена О.Г. Триєдиний вектор стабілізації економіки України в умовах неконтрольованих глобальних викликів. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. І(77). С. 12-30.
24. Ведення бізнесу під час війни в Україні. URL: <https://chamber.ua/ua/news/rezultaty-ostannoho-opytuvannia-palaty-87-kompaniy-chleniv-hotovi-aktivno-doluchatsia-do-vidbudovy-ekonomiky-ukrainy-pislia-viyny>.
25. Витвицька О., Суворова С., Корюгін А. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1518>
26. Відновлення туризму під час війни: скільки податків принесла туристична галузь України цього року? URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/2891/restoring-tourism-during-the-war-how-much-tax-did-ukraines-tourism-industry-bring-in-this-year>
27. Війна vs туризм: як українці змінюють індустрію подорожей в Україні та світі. URL: <https://delo.ua/opinions/viina-vs-turizm-yak-ukrayinci-zminyuyut-industriyu-podorozei-v-ukrayini-ta-sviti-416994/>
28. Войтко С.В., Воронкова І.Ю. Застосування SWOT-аналізу для розробки стратегічних напрямів кластероутворення поліграфічних підприємств. *Регіональна економіка*. 2016. №1. С.165-171.
29. Вологін Ю. Становлення та розвиток менеджменту як науки в сучасних умовах ринкової економіки. *Молодь і ринок*. 2011. №8. С. 129-133. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir\\_2011\\_8\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir_2011_8_32).
30. Вплив атак на українську енергосистему на роботу бізнесу. URL: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/energy1.png>



31. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». *Економічні науки. Економіка підприємства*. 2012. №2. С. 22-23.
32. Глобальні чинники та ризики ендогенного розвитку регіонів: наукове видання / НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»; наук. редактор М.І. Мельник. Львів, 2022. 150 с.
33. Голод А.П. Безпека туризму як об'єкт регіональних економічних досліджень. *Інноваційна економіка*. 2014. №4(53). С.190-194
34. Горбачевська О.В., Рим Н.Н. Проблема підприємництва в економічній теорії. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2006. Вип. 16.1. С. 242-249
35. Горняк О.В. Інституціональна теорія фірми. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2005. Вип.9. С. 105-115.
36. Господарський кодекс України. Редакція від 03.02.2013, підстава 5073-17. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
37. Грабарчук В.С., Дехтярь Н.А. Задачі розвитку делового туризму в Україні. *Бизнес-Информ*. 2015. № 4. С. 149–156.
38. Грищенко І.М., Ковтун Т.Ю. Державна підтримка бізнесу у воєнний час. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 2. Т.33(72) С. 29–36.
39. Грищенко І.В. Оцінка показників фінансової стійкості підприємства. *Перспективи розвитку фінансово-економічного простору України: зб. наук. праць*. 2020. С. 208–211.
40. Грищенко І.В., Кобаль О.А. Оцінка показників в процесі фінансового планування підприємства. *Перспективи розвитку фінансово-економічного простору України: зб. наук. праць*. 2020. С. 223–225.
41. Гук О., Сомова Є. Вітчизняний бізнес в умовах війни. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збірник тез доповідей III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 6 грудня 2022 р.). Київ, 2022. С. 44-45.

42. ДАРТ оприлюднює масштабні туристичні дослідження. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/dart-oprilyudnyuie-masshtabni-turistichni-doslidzhennya>
43. Денисенко М.П. Заходи покращення фінансового стану підприємства у сучасних умовах господарювання. *Економіка і держава*. 2019. №12. С. 61-65. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.12.6>.
44. Дервянко А. Бізнес продовжує працювати незважаючи на війну та руйнування. *Юридична газета*. 2022. С. 1.
45. Деркач М.С., Мізіна О.В. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни: матеріали Всеук. наук. конф. (м. Луцьк, 2-21 жовтня 2022 р.). Луцьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2022. С. 212-214.
46. Дехтяр Н.А. Тенденції розвитку світового ринку ділового туризму. *Проблеми економіки*. 2014. №1. С. 43-51.
47. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56>
48. Дикань В.Л. Скоростное движение железнодорожного транспорта в мире и перспективы его развития в Украине. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2010. № 32. С. 15-25
49. Дяченко Л.А. Міжнародний туризм як важливий фактор культурних комунікацій в умовах глобалізації. Креативні технології, підприємництво і менеджмент в організації соціокультурної сфери 21 століття: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 20-21 березня 2019 р.). Київ, 2019. С.42–46
50. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. *Програма розвитку ООН в Україні: аналітичний звіт*. Київ, 2022. 77с.
51. Енциклопедичний словник з державного управління; уклад.: Ю.П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] / за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К.: НАДУ, 2010. 819 с.

52. Желуденко К.В. Стратегічне управління в забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 14(1). С. 89-93.

53. За 9 місяців 2023 року до державного бюджету від туристичної галузі надійшло маже 1,5 млрд грн. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/za-9-misyaciv-2023-roku-do-derzhavnogo-byudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-nadiyshlo-mazhe-1-5-mlrd-grn>

54. Забуранна Л. Методика дослідження стану та проблем розвитку національного туристичного ринку. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2011. № 4. С. 32-41

55. Зайцева В.М. Міжнародний туризм і глобалізація в сучасному світі. *Вісник Запорізького національного університету*. 2012. № 2(8). С. 55-65.

56. Зануда А. Бізнес під час війни: яку підтримку запропонував уряд та як виживає бізнес. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-60757453>.

57. Зарічна О. В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. Вип. 5. С. 295-302.

58. Захарова О.В. Релокація підприємств як інструмент відновлення економіки України. *Економіка підприємства: теорія і практика: збірник матеріалів ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 12-13 жовтня 2022 р.)*. Київ: КНЕУ, 2022. С. 134–136.

59. Збарський В.К., Горьовий В.П., Грабовський В.К. Місце і роль малих форм господарювання в аграрному секторі економіки України. К.: В-во НАУ, 2007. 428 с.

60. Згурська Ю.В. Ресурсна база міжнародного ділового туризму. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. №31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-2>

61. Зюскін А. Цифровізація бізнес-процесів малого бізнесу як фактор зростання його конкурентоспроможності. *Економіка і управління*. 2022. №28(5). С.452-461. DOI: <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-5-452-461>.
62. Іванюк У., Кравченко М. Сучасні мегатренди соціально-економічного розвитку України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 2(304). Т.2. С.49-53. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-8](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-8)
63. Іванюк У.В. Методичні підходи до оцінювання резилентності соціально-економічної системи в умовах глобальної нестабільності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2022. №2(10). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/oct/28856/vse-137-144.pdf>
64. Іванюк У.В. Ретроспективний аналіз резилентності соціально-економічної системи України в умовах глобальної фінансово-економічної кризи 2008-2009 рр. *Економіка і суспільство*. 2021. №27. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-57>;
65. Капрусь О.В. Основні напрямки діяльності всесвітньої туристичної організації у контексті сприяння сталому розвитку туризму. *Гілея: науковий вісник*. 2013. №78. С.369-373. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/kaprus.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/kaprus.htm)
66. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. URL: [https://tourlib.net/books\\_ukr/kyfjak\\_11.htm](https://tourlib.net/books_ukr/kyfjak_11.htm)
67. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С.107-113.
68. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57>
69. Ковтуненко Ю.В. Методичні основи аналізу фінансового стану промислового підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. №8(2). С. 40-41. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/2588>

70. Колесов О.С., Вацьківська А.В. Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства в умовах господарювання. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2012. № 2(64). С. 44-50.

71. Коновалова О.В. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки. URL: [http://www.rusnauka.com/3\\_SND\\_2010/Economics/58123.doc.htm](http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm)

72. Копішинська К. О., Мурашова М. Адаптивність підприємства в конкурентному середовищі. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/101167>

73. Коробка С.В. Особливості релокації малого підприємництва в умовах війни. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-14/2023-7-04-14>

74. Король О.Д. Класифікація країн походження туристів за валовими та питомими показниками зарубіжного (виїзного) туризму. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Географічні та геологічні науки*. 2018. Вип. 2(33). Т.23. С.82-97 .

75. Костащук В.І. Сучасний стан міжнародного туризму між Україною та Італією (на прикладі Чернівецької області). *Географія та туризм*. 2010. Вип.16. С.63-74.

76. Костенко Ю.О., Короленко О.Б., Гузь М.М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах війни. *Економіка і суспільство*. 2022. Вип.4. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1758>

77. Конаненко О.І. Адаптивність як критерій амбівалентності перфекціонізму особистості. URL: <https://www.inforum.in.ua/conferences/15/18/109>

78. Лисак В.Ю. Формування та розвиток поняття стратегічне управління. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/459bd7a8-0e54-4623-abb1-df1eb8097469/content>

79. Ліманський А., Ружковський Я. Міжнародний туризм в епоху глобалізації. *Журнал європейської економіки*. 2018. № 4(3). С. 295-306.

80. Лойко В.В., Руденко В.С., Золотоверха А.В. Аналітичні аспекти впливу пандемії на розвиток бізнесу в Україні на засадах соціальної безпеки. Стратегії сталого розвитку територій в умовах посткризового відновлення: монографія / під заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В.В., д.ю.н., проф. Устименка В.А. Київ: Інтерсервіс. 2021. 382 с.

81. Лойко В.В., Александров Б.В. Підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. №1(11). DOI: <http://doi.org/10.32750/2023-0119>

82. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти): навч. посіб. Київ: Альтерпрес, 2002. 436 с.

83. Мальська М.П., Антонюк Н.В., Ганич Н.М. Міжнародний туризм і сфера послуг: підручник. Київ: Знання, 2008. 661с.

84. Мальська М.П., Бордун О.Ю. Антонюк Н.В. Медичний і оздоровчий туризм: навч. посіб.. Київ: Вид-во Каравела, 2022. 234 с.

85. Мельник А.Ф. Міжнародна торгівля послугами і створення глобального ринку послуг. *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. 2003. №8-1. С. 94-102.

86. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. №7(3). URL: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>

87. Михайлова Н.В., Карцева В.В. Особливості страхування відповідальності в туристичному бізнесі. *Науковий вісник МДУ імені В.О. Сухомлинського*. 2014. Вип. 5.2(101). С. 57-60

88. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: підручник; 2-ге вид. переробл. і доп. Львів: Магнолія плюс, 2006. 392 с.

89. Місія і завдання НТОУ. URL: [https://nto.ua/mission\\_ua.html](https://nto.ua/mission_ua.html)

90. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб.. Дніпропетровськ: Вид-во ДУЕП, 2013. 261 с.

91. Мурована Т.О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип.№47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2144/2073>
92. Національний рейтинг туристичних компаній України – 2022. URL: <https://www.elitukraine.com/nacionalnii-reiting-turisticheskikh-kompanii-ukrain/?sort=experts?lang=ua?lang=ua>
93. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні. Грудень 2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv>
94. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні. Вересень 2023. URL: <https://niss.gov.ua/en/node/4794>
95. ООН: Всесвітня туристична організація. URL: <https://intent.press/publications/world/2023/oon-vsesvitnya-turistichna-organizaciya/>
96. Осипенко К.В. Аналіз світового ринку туристичних послуг. *Культура народів Причорномор'я*. 2012. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/107746/10-Osipenko.pdf?sequence=1>
97. Осипенко К.В. Напрями інтеграції національної туристичної галузі до європейського туристичного регіону. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2018. №16. С. 117-124.
98. П'ятницька Г.Т., Григоренко О.М., Черв'як О.П. Проблеми фінансового менеджменту малих підприємств України у довоєнний та воєнний час. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку: тези доповідей III Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (м. Київ, 10 червня 2022 р.). Київ: КНУТД, 2022. В 2-х т. Т.1. С. 32–35.
99. Партин Г.О. Формування стратегічної моделі управління витратами підприємства. *Фінанси України*. 2004. №11. С. 124-133.
100. Парфіненко А. Міжнародний туризм в Україні: геополітичні аспекти глобального явища. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2015. Вип. 126. Ч. 1. С. 12-23.



101. Пилипенко Н. Сучасні тенденції туристичних потоків України. Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 11-12 травня 2017 р.). Львів: ЛДУФК, 2017. С.74-76

102. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALITZAPIS-PISHULINA-2.pdf>

103. Пітюлич М.І. Формування економічного механізму регулювання зайнятості в умовах становлення ринкових відносин: регіональний аспект: монографія. Ужгород: Карпати, 1994. 153с.

104. Піщуліна О., Юрчишин В., Маркевич К., Міщенко М., Добвольський Д. Соціальноекономічні та гуманітарні наслідки російської агресії для українського суспільства. Київ: Центр Разумкова, 2022. 277 с. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022\\_Gum.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_Gum.pdf)

105. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник*. 2015. Т.48. № 1. С. 101–108.

106. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством: навч. посібник. Київ: Основа, 1999. 619 с.

107. Попадинець Н. М., \*Галаченко О. О., Данило Я. І. Туристично-рекреаційна діяльність: еколого-економічні аспекти. *Регіональна економіка*. 2023. №2(108). С. 117-124. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-2-12>.

108. Попадинець Н. М.,\* Галаченко О. О., Графська О.І., Данило Я. І. Стратегічне управління підприємницькою діяльністю як основи розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіону: вітчизняна та міжнародна практики. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 388 – 392.

109. Попович Д.В., Алимов О.С. Дослідження ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств та засоби її підвищення у сучасних



умовах. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 1. С. 31-35. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/1\\_06\\_uk/8.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/8.pdf).

110. Портер М.Е. Стратегія конкуренції; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ: Основи, 1998. 390 с.

111. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану: Закон України від 30.06.2023 № 3219-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3219-20#Text>

112. Про затвердження плану з невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію: Розпорядження КМУ від 25.03.2022 № 246-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-%D1%80#Text>

113. Про особливості роботи акціонерного товариства «Укрпошта» в умовах воєнного стану: Постанова КМУ від 17.03.2022 № 305. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2022-%D0%BF#Text>

114. Про страхування: Закон України від 07 березня 1996 року № 85/96-ВР (редакція від 01.08.2021, підстава – 1591-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-вр#Text>

115. Про туризм: Закон України від 15 вересня 1995 року № 324/95-ВР (редакція від 16.10.2020, підстава – 124-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр#Text>

116. Разінькова М. Ю. Міжнародний туризмі його вплив на розвиток міжнародно економіки. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 3. С. 36-39

117. Ру Д., Сульє Д. Управління; пер. з фр. Київ: Основи, 1995.

118. Сазонець І.Л., Стоян К.С. Сутність та концептуальні підходи до формування механізму управління підприємствами з надання послуг міжнародного туризму. *Ефективна економіка*. 2013. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3477>

119. Сайт державного комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
120. Сапельнікова Н.Л., Вознюк Я.С. Сутність стратегічного управління. *Менеджер*. 2016. № 3. С. 52-55
121. Самойлюк М. Фінансова допомога від міжнародних партнерів: скільки Україна отримала на 1 серпня 2022 року. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/08/2/689933>.
122. Світовий туризм відновився на 80% від допандемійного рівня. URL: <https://dip.org.ua/turizm/svitovyy-turyzm-vidnovyvsya-na-80-vid-dopandemiynoho-rivnya/>
123. Сельський А. Передумови виникнення та зміст стратегічного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2011. № 4. С. 32-39.
124. Сидоренко І.О. Напрями щодо удосконалення системи управління якістю діяльності туристичних підприємств (організацій, фірм) в сучасних умовах господарювання. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2005. Вип. 3 (46). С. 78-80
125. Сильні, бо гнучкі: як адаптивність допомагає бізнесу вижити ...і забезпечити його сталий розвиток у сучасних умовах. URL: <https://www.management.com.ua/notes/business-adaptability.html>
126. Статистичний щорічник України за 2021 рік. Державна служба статистики України. Київ, 2022. 447 с. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2022/zb/11/Yearbook\\_2021.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/11/Yearbook_2021.pdf)
127. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. Бутка М. П. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
128. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України. Конкурентоспроможність української економіки: монографія / за ред. акад. НАН України В. М. Гейця, акад. НАН України В. П. Семиноженка, чл.-кор. НАН України Б. Є. Кваснюка. Київ: Фенікс, 2007. : в 3 т. Т. 3. 556 с.

129. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 р. № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p>

130. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. №25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>

131. Темник І.О. Умови та чинники розвитку міжнародного туризму. *Ефективна економіка*. 2011. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=499>

132. Тесленок І.М., Кримська Л.О. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством: монографія. Запоріжжя: Запорізький національний технічний університет, 2012. 109 с.

133. Тимошук В., Ціх Г. Проблеми малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації: збірник тез доповідей II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 23-24 листопада 2022 р.). Тернопіль: ТНТУ, 2022. С. 183-184.

134. Титаренко О.О. Застосування swot-аналізу для визначення стратегій впливу на злочинність під час формування державної комплексної програми протидії їй. *Право та державне управління*. 2019. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1758/1694>

135. Титаренко Є. О., Бондарук Р. О., Стригуль Л. С. Перспективи післявоєнного відновлення готельного бізнесу та туризму на території України. Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., (м. Харків, 14-15 листопада 2023 р.). Харків.. 2023. С. 238-242. URI: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/71123>.

136. Третяк М. Стандартизація та сертифікація як інструмент підвищення якості надання туристичних послуг. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/20993/1/218-219.pdf>

137. Турбізнес втратив 20% клієнтів. URL:  
[http://svit.ukrinform.ua/turism.php?page=ukr\\_tur&id=2671](http://svit.ukrinform.ua/turism.php?page=ukr_tur&id=2671)

138. Туристична галузь збільшила сплату податків на 13% за три квартали, кількість платників зменшилася на 11%? URL:  
<https://www.orbes.ua/news/turistichna-galuz-splatila-na-13-bilshe-podatktiv-naybilshe-splatili-goteli-a-vidatki-vid-kempingiv-zbilshilisya-vdvichi-10112023-17126>

139. Туристичний барометр України 2009-2019. URL:  
<https://nto.ua/assets/files/ntou-statistics-barometer-2019.pdf>

140. У 2022 році сума туристичного збору в країні скоротилась на 24%. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2022-roci-suma-turistichnogo-zboru-v-ukrayini-skorotilasya-na-24>

141. Фандель Г. Теорія виробництва і витрат; пер. з нім. під кер. і наук. ред. М.Г. Грещака. Київ: Таксон, 2000. 520 с.

142. Федик М.В. Креативна зайнятість в умовах цифрових трансформацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. №1. С. 48-54. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.1.48>.

143. Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020–2030 роки) часові горизонти: монографія; за ред. А.О. Болдак. Київ: Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», 2015. 136 с.

144. Харченко В.А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Схід*. 2014. № 5. С. 52–56.

145. Харченко Р.В. Проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. *Бізнесінформ*. 2022. № 8. С. 81-87.

146. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV// Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40-44. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

147. Червінська Л.П., Червінська Т.М. Розвиток вітчизняного бізнесу в умовах війни. URL:

[https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/32218/1/VII\\_konf\\_URSES\\_DBTU\\_2023-57-62.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/32218/1/VII_konf_URSES_DBTU_2023-57-62.pdf)

148. Чередніченко О., Козлов А. Актуальність змін міжнародних правових актів у сфері туризму в умовах світової кризи, що викликана пандемією COVID-19, та недопущення при ньому порушення прав людини. *Альманах міжнародного права*. 2021. Вип. 25. С. 76-85 . URL: [http://www.inlawalmanac.mgu.od.ua/v25/1\\_1.pdf](http://www.inlawalmanac.mgu.od.ua/v25/1_1.pdf)

149. Чернишевич, Д.Р., Жигалкевич Ж.М. Розвиток бізнесу під час воєнного стану. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 08 груд. 2022 р.). Київ, 2022. С. 115-116

150. Чугрій В.А. Сутність та роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 2. С.60-65.

151. Шаров Ю.П. Стратегічне планування та реалізація політики на центральному, регіональному та місцевому рівнях. URL: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Sharov\\_Yurii/Stratehichne\\_planuvannia\\_ta\\_realizatsiia\\_polityky\\_Opornyi\\_konspekt.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Sharov_Yurii/Stratehichne_planuvannia_ta_realizatsiia_polityky_Opornyi_konspekt.pdf)

152. Шацька З.Я. Характеристика та основні моделі побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2013. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=2582>

153. Шевчук В. Бордун О. Стратегії міжнародних готельних мереж та детермінанти планування їх розвитку в Україні. *Економічний аналіз*. 2020. №3. Т.30. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1811/6565656913>

154. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 1999. 448 с.

155. Шершньова З.Є. Комплексні стратегії у стратегічному розвитку інтегрованих корпоративних структур. *Вісник Хмельницького національного*

університету 2017, № 2, Том 2. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017\\_2\\_2/jrn/pdf/21.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_2_2/jrn/pdf/21.pdf)

156. ШІ в Україні - як не зарегулювати, захищаючись від ризиків. URL: <https://www.dw.com/uk/si-v-ukraini-ak-ne-zareguluvati-ale-zahistitis-vid-rizikiv/a-67288026>

157. Шкіль Н.Г. Імперативи розвитку сучасної системи міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. *Вісник Харківського університету ім. В.Н. Каразіна*. 2013. № 1086. С. 40-43.

158. Шуплат О.М. Фінансування інвестиційної діяльності підприємств сфери туризму: теоретичний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. №15. С.31. С.28-33. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/15\\_2016/7.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2016/7.pdf),

159. Щомісячний макроекономічний та монетарний огляд: вересень 2022 року. *Національний банк України*, 2022. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/MM-2022-09.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM-2022-09.pdf?v=4)

160. Щомісячний макроекономічний та монетарний огляд: січень 2023 року. *Національний банк України*, 2023. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/MM\\_2023-01.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM_2023-01.pdf?v=4)

161. Як змінилась сфера туризму за рік війни. URL: <https://life.liga.net/poyasnennya/article/otdyh-stal-reabilitatsiey-kak-izmenilas-sfera-turizma-za-god-voyny>

162. Як працює готельний та туристичний бізнес в Україні в умовах війни: про стійкість та інновації. URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/2824/stiikist-ta-innovacii-yak-pracyuje-gotelnii-ta-turistichnii-biznes-v-ukraini-v-umovax-viini>

163. Яременко С.С., Задоя М.В., Каппес Ю.П. Визначення особливостей поведінки споживачів туристичного підприємства за результатами стратегічного аналізу. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2019/41.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/41.pdf)

164. Ярош В.В. Перспективи розвитку страхування туристів в Україні. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/319.pdf>

165. Яценко В.С. Стратегічне управління системою охорони здоров'я в контексті сучасних реформ в Україні. *Теоретичні та прикладні питання*

державотворення. 2019. №25. С.77-85. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/E-25.pdf>.

166. Яцух О.О., Захарова Н.Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. №3. С.173-180. URL: [http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29\\_68\\_3/35.pdf.9](http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_3/35.pdf.9).

167. 145 KEY TOURISM STATISTICS. URL: <https://www.unwto.org/tourism-statistics/key-tourism-statistics>

168. Andrews K.R. The concept of corporate strategy. Homewood, 1971.

169. Ansoff H.I. Corporate strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion. New York, 1965.

170. Barney J.B. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of management review*. 1986. Vol. 11. Pp. 656-665.

171. Boorman J., Fajgenbaum J., Ferhani H., Bhaskaran M., Arnold D., Kohli H. The Centennial Resilience Index: Measuring Countries' Resilience to Shock. *Global Journal of Emerging Market Economies*. 2013. №5(2). Pp. 57–98. DOI: 10.1177/0974910113494539.

172. Brasseur G., Jacob D., Schuck-Zöllner S. Klimawandel in Deutschland, Springer Spektrum, Berlin, Heidelberg, 2017. 348 p.

173. Business policy: texts and cases; ed. by E. A. Learned, C. R. Christensen, K. R. Andrews, W.D. Guth. Homewood, 1965.

174. Chandler A.D., Jr. Strategy and structure: Chapters in the history of American enterprise. Cambridge, 1962.

175. COVID-19 pandemic in Ukraine. URL: <https://covid19.gov.ua/en>

176. Covid-19 and the war changed management. URL: <https://forbes.ua/ru/innovations/covid-19-ta-viy-na-zminili-it-menedzhment-traditsiyini-zasobi-upravlinnya-ne-pratsyuyut-shcho-mayut-robiti-upravlintsi-rozpovidae-ekspert-rinku-anna-datsenko-05042023-12854>



177. Data Bank World Development Indicators. URL: <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&series=ST.INT.DPRT&country=>

178. Defining Disaster Resilience. A DFID Approach Paper. DFID; UK Aid, 2011. 20 p. URL: <https://reliefweb.int/report/world/defining-disasterresilience-dfid-approach-paper>

179. DFID Approach Paper. DFID; UK Aid, 2011. 20 p. URL: <https://reliefweb.int/report/world/defining-disasterresilience-dfid-approach-paper>

180. Di Bella J. Unternehmerische Resilienz. Protektive Faktoren für unternehmerischen Erfolg in risikoreichen Kontexten. *Dissertation. Universität Mannheim*. 2014. Pp. 168.

181. EU tourism at a decade high in the first half of 2023. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20230915-1>

182. Ferguson R., Hlavinka K. Loyalty Trends. Three Evolutionary Trends to Transform Your Loyalty Strategy. *Journal of Consumer Marketing*. 2019. Vol.23(5). Pp.292-299.

183. Freyer, Walter. Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie. – 11., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Berlin/München/Boston: Walter de Gruyter GmbH, 2015, 707 S.

184. Gremler D., Brown S. Service Loyalty: its Nature, Importance and Implications. URL: [researchgate.net/publication/242451313\\_Service\\_Loyalty\\_Its\\_Nature\\_Importance\\_and\\_Implications](https://www.researchgate.net/publication/242451313_Service_Loyalty_Its_Nature_Importance_and_Implications)

185. Griffin J. Customer Loyalty: Now to Earn It, Now to Keep It. New York: Lexington Books, 2016. 389 p.

186. Hallegatte S. Economic Resilience: Definition and Measurement. The World Bank - Climate Change Group – Office of the Chief Economist. Policy Research Working Paper 6852. 2016. 44 p.

187. Hannan M., Freeman J. The population ecology of organizations. *American journal of sociology*. 1977. Vol. 82. Pp. 929-964.



188. Hannan M., Freeman J. Niche Width and the Dynamics of Organizational Populations. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Niche-Width-and-the-Dynamics-of-Organizational-Freeman-Hannan/6620663deb0eccf11c5d52027aca4a75>
189. <https://www.statista.com/>
190. International tourism pighlights. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284422456>
191. [Join UP!](https://www.wing.com.ua/content/view/34233/81/). URL: <https://www.wing.com.ua/content/view/34233/81/>
192. KOF Swiss Economic Institute. KOF Globalisation Index. URL: <https://goo.su/8gtS>
193. MacLeman H., Malik Miller A., Marty L. Resilience systems analysis: Learning and recommendations report. Paris: OECD Publishing, 2017. 88 p. URL: <https://www.alnap.org/help-library/resiliencesystems-analysis-learning-and-recommendations-report>
194. Manzoor Ahmad Khan. Role of ngo's in tourism. URL: [https://www.worldwidejournals.com/indian-journal-of-applied-research-\(IJAR\)/recent\\_issues\\_pdf/2015/March/March\\_2015\\_1492423284\\_154.pdf](https://www.worldwidejournals.com/indian-journal-of-applied-research-(IJAR)/recent_issues_pdf/2015/March/March_2015_1492423284_154.pdf)
195. McDougall-Covin P., Jones M.V., Serapio M.G. High-potential concepts, phenomena, and theories for the advancement of entrepreneurship research. *Entrepreneurship. Theory and Practice*. 2014. №38(1). Pp.1-10.
196. Miles R.E., Snow C.C. Organizational strategy, structure and process. New York, 1978;
197. Mintzberg H. Patterns of strategy formulation. *Management science*. 1978. Vol. 24. Pp. 934-948.
198. Paulo R. Tourism in the European Union. International. *Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2000. №12(7). Pp. 434-436.
199. Pearce II J.A., Robinson R.B. Jr. Strategic Management: Formulation, Implementation and Control in a Dynamic Environment. 2nd ed. Homewood, III: Richard D. Irwin, 1985.
200. Pechlaner H., Volgger M.. Tourismus als Wissenschaft – Pradestiniert fur interdisziplinares Forschen? Eine europaische Perspektive. Tourismus und

Wissenschaft. Wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Perspektiven. Wiesbaden: Gabler Verlag. 2017. Pp. 25–42.

201. Richard N. Evolutionary economics and recounting of business history. URL: <https://www.researchgate.net/scientific-contributions/Richard-R-Nelson-3745550>

202. Robertson R. Glocalization: Time-space and Homogeneity – heterogeneity, M. Featherstone et al (ed) *Global Modernities*, London: SAGE, 1995. Pp. 25–44.

203. Ruhet G. The Contribution of NGOs in General and Skål International Particularly in Tourism Development. URL: [https://www.researchgate.net/publication/283241722\\_The\\_Contribution\\_of\\_NGOs\\_in\\_General\\_and\\_Skal\\_International\\_Particularly\\_in\\_Tourism\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/283241722_The_Contribution_of_NGOs_in_General_and_Skal_International_Particularly_in_Tourism_Development)

204. Sardak S., Krupskyi O., Dzhyndzhoian V., Sarda, M., Naboka Y. Development of historical and cultural tourist destinations. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*. 2020. №29(2). Pp. 406–414.

205. Schendel D.E., Hatten KJ. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management Proceedings*, August 1972.

206. The Global Risks Report 2022. 17th Edition. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2022/>

207. Tourism Statistics Database. URL: <https://www.unwto.org/background-of-the-international-code-for-the-protection-of-tourists>.

208. The Tourism Area Life Cycle. Vol. 1 Applications and Modifications. R. Butler (ed.). Bristol (UK): Channel View Publications, 2006. 408 p.

209. Travel & Tourism. Development Index 2021. Rebuilding for a Sustainable and Resilient Future. URL: <https://www.weforum.org/publications/travel-and-tourism-development-index-2021>.

210. Unwto global guidelines to restart tourism in 2020. URL: <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/UNWTO-Global-Guidelines-to-Restart-Tourism.pdf>

211. Vysotsky S. Statistical assessment of the economic resilience of the regions of the Republic of Belarus. *Vestnik of Polotsk State University. Part D. Economic and legal sciences*. 2021. №14. Pp. 30–35. URL: <https://doi.org/10.52928/2070-1632-2021-59-14-30-35>.

212. World Travel & Tourism Council. *Trendsto Recovery & Beyond: The Future of Travel & Tourism in the Wake of COVID-19. Analysys*. World Travel & Tourism Council (WTTC). Global trends 2022. URL: <https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2022/EIR2022-Global%20Trends.pdf>

213. World Travel & Tourism Council (WTTC). *Economic Impact Research. Global trends*. URL: <https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2022/EIR2022-Global%20Trends.pdf>

214. World Travel & Tourism Council, *Trending in Travel: Emerging Consumer Trends in Travel & Tourism in 2021 and Beyond*, November 2021. Pp. 11 URL: [https://pages.trip.com/images/group-home/2021\\_Trending\\_in\\_Travel\\_EN.pdf](https://pages.trip.com/images/group-home/2021_Trending_in_Travel_EN.pdf).

## **ДОДАТКИ**

Додаток А  
Таблиця А.1.

**Еволюція теоретичних засад стратегічного управління**

Теорії і концепції	Автори	Сутність та основні положення
Економічна теорія організації та теорія менеджменту організацій	А. Файол, Ч. Барнард, Ф. Селзник, К. Ендрюс, З. Мейсон, Дж. Бейн	Висунуто ідею інтеграції функціональних видів діяльності всередині організації у довгостроковій перспективі; обґрунтовано різницю між управлінською діяльністю з підвищення економічної ефективності організації (оперативним управлінням) та ефективністю досягнення цілей (стратегічним управлінням); розмежовано оперативне управління на рівні виробництва та «вищого» менеджменту; введено поняття «відмітна компетенція» організації; зроблено акцент на необхідності врахування зовнішнього середовища.
	А. Чандлер	Концептуалізовано термін «стратегія»; обґрунтовано роль менеджерів в організаціях.
Концепція стратегічної адаптації організацій	Г. Саймон, Дж. Марч, Р. Сайерта	Обґрунтовано роль стратегічного управління у досягненні господарських результатів; доведено необхідність запровадження ситуаційного та системного підходів у методологію вивчення поведінки фірм.
Концепція стратегічного планування	Дж.Штайнер, Р. Акофф, Дж. Арженті	Досліджено еволюцію стратегічного управління; запропоновано методику довгострокового планування, яка змінила раніше застосовану практику короткострокового фінансового планування; обґрунтовано думку, що стратегічне планування відповідає викликам сталого економічного зростання, зрілих технологій та нових ринків; запропонував модель стратегічного планування, яка демонструє послідовність процесу прийняття стратегічних рішень; задекларовано етапи створення стратегії.
Концепція політики бізнесу	Г.Мінцберг. К. Ендрюс	Обґрунтовано необхідність запровадження оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін організації та висвітлено досвід навчання менеджерів на основі кейсів; обґрунтовано роль влади в процесі вироблення стратегій.
Теорія «наростаючої стратегії»	Б.Хендерсон	Обґрунтовано, що в основі стратегічної поведінки фірми закладено ринкову конкуренцію; представлено розуміння стратегії як результат процесів міжфункціональної координації чи інтеграції; доведено, що процес формулювання стратегії є креативним синтезом, а не формальним аналізом.

## Продовження табл. А.1

Концепція стратегій диверсифікації	Р. Рамелт, Д. Шендел, Ч. Хофер, К. Хатген	Акцентовано увагу на взаємозв'язках між стратегіями зростання, організаційною формою та очікуваними результатами діяльності корпорацій; здійснено класифікацію стратегій диверсифікації; акцентовано увагу на неоднорідності фірм-конкурентів, тому числі і в межах певного ВЕД.
Теорія галузевої організації та теорія конкурентних переваг	М. Портер	Перенесено акцент із стратегічного управління підприємствами на стратегічний аналіз галузей, в якій воно конкурує; обґрунтовано, що інтенсивність конкуренції та потенційний рівень прибутковості бізнесу є визначальними при розробці стратегій: запропоновано аналіз внутрішніх можливостей фірми здійснювати лише в контексті загальної схеми аналізу конкурентів.
Концепція екології організаційних популяцій	М. Ханнан, Дж. Фріман	Доведено наявність зв'язку між економічним розумінням конкуренції та соціологічними уявленнями про нездатність організацій до сутнісних змін.
Інтегральна концепція	Г.Мінцберг	Об'єднує в поняття стратегії такі елементи, як: план, прийом, патерн, позицію та перспективу. Ці елементи і досі служать акумулювальними характеристиками стратегій
Концепції стекхолдерів у стратегічному менеджменті	Е. Фрімен	Акцентується увага на тому, що організація потребує керування відносинами із специфічними групами стейхолдерів. Виділяється п'ять типів стекхолдерських стратегій, які регламентують їх взаємодію.
Концепція «стратегічної відповідності» фірми і її середовища	Р. Майлс, Дж. Сноу, А. Петігрю, Дж.Барні, К. Робертс, Ц. Адамс	Запропоновано чотири типові стратегії для досягнення стратегічної відповідності; обґрунтовано, що механізм створення стратегій це сильно політизований процес; стратегії розглядаються як результат впливу організаційної культури фірми та процес навчання в організації.

\* Джерело: складено за: [175; 170; 189; 172; 185].

### Типізація договорів в сфері туристичного бізнесу

Тип договору	Правова форма договору	Предмет договору	Сутність договору
Договір між ініціативним і рецептивним туроператорами	Договір купівлі-продажу	Передача права власності на тури або окремі послуги	За договором купівлі-продажу одна сторона (продавець) передає або зобов'язується передати майно (товар) у власність другій стороні (покупцеві), а покупець приймає або зобов'язується прийняти майно (товар) і сплатити за нього певну грошову суму [ 141].
Договір між туроператором і постачальниками послуг*	Договір про надання послуг	Надання послуг за завданням замовника	За договором про надання послуг одна сторона (виконавець) зобов'язується за завданням другої сторони (замовника) надати послугу, яка споживається в процесі вчинення певної дії або здійснення певної діяльності, а замовник зобов'язується оплатити виконавцеві зазначену послугу, якщо інше не встановлено договором [ 141].
Договір між туроператором і турагентом	Агентський договір	Надання посередницьких послуг	За агентським договором одна сторона (комерційний агент) зобов'язується надати послуги другій стороні (суб'єкту, якого представляє агент) в укладенні угод чи сприяти їх укладенню (надання фактичних послуг) від імені цього суб'єкта і за його рахунок [ 141].
	Договір комісії	Вчинення комісіонером одного чи кількох правочинів від свого імені, але за рахунок та за дорученням комітента	За договором комісії одна сторона (комісіонер) зобов'язується за дорученням другої сторони (комітента) за плату вчинити одну або кілька правочинів від свого імені, але за рахунок комітента [ 141].
	Договір доручення	Вчинення повіреним одного чи кількох правочинів від імені та за рахунок довірителя	За договором доручення одна сторона (повірений) зобов'язується вчинити від імені та за рахунок другої сторони (довірителя) певні юридичні дії. Правочин, вчинений повіреним, створює, змінює, припиняє цивільні права та обов'язки довірителя [ 141].
Договір між туроператором/ турагентом і туристом	Договір на туристичне обслуговування	Туристична послуга	За договором на туристичне обслуговування одна сторона (туроператор, який укладає договір безпосередньо або через турагента) зобов'язується надати за замовленням іншої сторони (туриста) комплекс туристичних послуг(туристичний продукт), а турист зобов'язується оплатити його.[117].

\* - Договір між туроператором і постачальниками послуг також може мати форму агентського договору, договору доручення чи договору комісії

**Динаміка Індексу глобалізації України за період 2012-2022 рр.**

Роки	Субіндекс «Міжнародний туризм»	Субіндекс «Свобода відвідування»	Субіндекс «Доступ до аеропортів <sup>2</sup> »	Індекс глобалізації
2012	26	*	*	68,48
2013	26	*	*	67,78
2014	26	*	*	68,85
2015	26	*	*	69,5
2016	26	*	*	70,7
2017	26	*	*	70,24
2018	28,1	31,2	30,6	70,6
2019	21,2	32,4	27	74,83
2020	21,5	32,3	28,4	74,98
2021	21,1	32,4	28,6	73,93
2022	21,2	32,7	28,6	73,98

\*Джерело: [192]



Додаток Д  
Таблиця Д.1

**Динаміка кількості туристів, обслугованих туроператорами та турагентами,  
за видами туризму**

	Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, усього, осіб	У тому числі		
		в'їзні (іноземні) туристи, осіб	виїзні туристи, осіб	внутрішні туристи, осіб
<b>2000</b>	2013998	377871	285353	1350774
<b>2001</b>	2175090	416186	271281	1487623
<b>2002</b>	2265317	417729	302632	1544956
<b>2003</b>	2856983	590641	344332	1922010
<b>2004</b>	1890370	436311	441798	1012261
<b>2005</b>	1825649	326389	566942	932318
<b>2006</b>	2206498	299125	868228	1039145
<b>2007</b>	2863820	372455	336049	2155316
<b>2008</b>	3041655	372752	1282023	1386880
<b>2009</b>	2290097	282287	913640	1094170
<b>2010</b>	2280757	335835	1295623	649299
<b>2011</b>	2199977	234271	1250068	715638
<b>2012</b>	3000696	270064	1956662	773970
<b>2013</b>	3454316	232311	2519390	702615
<b>2014</b>	2425089	17070	2085273	322746
<b>2015</b>	2019576	15159	1647390	357027
<b>2016</b>	2549606	35071	2060974	453561
<b>2017</b>	2806426	39605	2289854	476967
<b>2018</b>	4557447	75945	4024703	456799
<b>2019</b>	6132097	86840	5524866	520391
<b>2020</b>	2360278	11964	2125702	222612

\*Джерело: за даними Державної служби статистики України

Таблиця Д.2

## Динаміка кількості туроператорів та турагентів за регіонами

(одиниць)

	2019				2021			
	Кількість туроператорів та турагентів – юридичних осіб	З них		Кількість турагентів - фізичних осіб – підприємців	Кількість туроператорів та турагентів – юридичних осіб	З них		Кількість турагентів - фізичних осіб – підприємців
		туроператори	турагенти			туроператори	турагенти	
<b>Україна</b>	<b>1797</b>	<b>538</b>	<b>1259</b>	<b>2644</b>	<b>1561</b>	<b>452</b>	<b>1109</b>	<b>2306</b>
Вінницька	23	6	17	64	19	6	13	60
Волинська	18	4	14	71	13	2	11	57
Дніпропетровська	111	15	96	318	109	15	94	322
Донецька	29	3	26	65	26	2	24	56
Житомирська	16	3	13	50	16	3	13	43
Закарпатська	29	12	17	55	22	9	13	50
Запорізька	61	3	58	85	57	4	53	90
Івано-Франківська	29	8	21	88	25	7	18	79
Київська	48	6	42	175	47	10	37	173
Кіровоградська	14	–	14	54	13	-	13	44
Луганська	7	–	7	37	6	-	6	31
Львівська	134	61	73	225	97	38	59	168
Миколаївська	21	3	18	63	20	1	19	69
Одеська	120	13	107	141	92	12	80	102
Полтавська	14	–	14	136	14	-	14	110
Рівненська	27	3	24	80	28	2	26	74
Сумська	18	3	15	86	17	2	15	68
Тернопільська	18	7	11	67	14	4	10	51
Харківська	85	8	77	168	84	7	77	150
Херсонська	10	2	8	63	8	1	7	46
Хмельницька	21	2	19	57	18	1	17	45
Черкаська	27	7	20	83	20	6	14	79
Чернівецька	35	7	28	42	28	6	22	27
Чернігівська	17	1	16	40	18	1	17	39
м.Київ	865	361	504	331	750	313	437	273

\*Джерело: за даними Державної служби статистики України

Таблиця Д.3

**Кількість реалізованих туроператорами та турагентами туристичних пакетів та їх вартість у 2020 році**

	2020					
	Кількість реалізованих туристичних пакетів, од		Вартість реалізованих туристичних пакетів (з урахуванням ПДВ), тис.грн		Кількість ночівель туристів, що включені до реалізованих туристичних пакетів, од	
	туроператорами	тур-агентами	туроператорами	тур-агентами	туроператорами	тур-агентами
<i>Юридичні особи</i>						
Реалізовано туристичних пакетів, усього						3652399
у тому числі						
іншим туроператорам або турагентам для їх подальшої реалізації туристам	320654	х	5474342,8	х	2846579	х
туристам	606086	298391	15292814,6	6850719,9	5499374	3652399
з них						

## Продовження табл. Д.3

внутрішнім туристам для подорожі по Україні	106342	35656	568023,6	249604,3	419055	287393
виїзним туристам для подорожі за кордон	492364	259478	14660391,5	6593625,4	5057703	3355704
в'їзним (іноземним) туристам для подорожі по Україні	7380	3257	64399,5	7490,2	22616	9302
<i>Фізичні особи-підприємці</i>						
Реалізовано туристичних пакетів туристам, усього	x	192899	x	5139011,0	x	2956907
з них						
внутрішнім туристам для подорожі по Україні	x	20260	x	125881,6	x	172663
виїзним туристам для подорожі за кордон	x	172497	x	5011338,2	x	2782582
в'їзним (іноземним) туристам для подорожі по Україні	x	142	x	1791,2	x	1662

\*Джерело: за даними Державної служби статистики України

Таблиця Д.4

**Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами у 2019-2020 рр.**

	2019			2020		
	Усього	У тому числі обслуговані		Усього	У тому числі обслуговані	
		туроператорами	турагентами		туроператорами	турагентами
<i>Юридичні особи</i>						
Кількість обслугованих туристів,						
усього	5319952	3134115	2185837	1957410	1412851	544559
у тому числі						
в'їзних (іноземних) туристів	83703	37896	45807	11773	8369	3404
виїзних туристів	4786594	2759735	2026859	1758107	1275653	482454
внутрішніх туристів	449655	336484	113171	187530	128829	58701
<i>Фізичні особи-підприємці</i>						
Кількість обслугованих туристів,						
усього	812145	x	812145	402868	x	402868
у тому числі						
в'їзних (іноземних) туристів	3137	x	3137	191	x	191
виїзних туристів	738272	x	738272	367595	x	367595
внутрішніх туристів	70736	x	70736	35082	x	35082

\*Джерело: за даними Державної служби статистики України

Таблиця Д.5

**Розподіл туристів, обслугованих туроператорами та турагентами,  
за метою поїздки та видами туризму у 2020 році**

	Усього	У тому числі за метою поїздки					
		службова, ділова, навчання	дозвілля, відпочинок	лікування	спортивний туризм	Спеціалізова- ний туризм	інша
<i>Юридичні особи</i>							
Кількість туристів	1957410	59627	1871767	14603	1165	4557	5691
у тому числі обслуговано							
туроператорами	1412851	30212	1371694	6144	755	3306	740
турагентами	544559	29415	500073	8459	410	1251	4951
з них							
в'їзних (іноземних) туристів	11773	481	8444	232	256	2304	56
у тому числі обслуговано							
туроператорами	8369	176	6658	171	256	1108	–
турагентами	3404	305	1786	61	–	1196	56
виїзних туристів	1758107	14089	1741695	642	336	28	1317
у тому числі обслуговано							
туроператорами	1275653	5550	1269419	156	24	10	494
турагентами	482454	8539	472276	486	312	18	823
внутрішніх туристів	187530	45057	121628	13729	573	2225	4318
у тому числі обслуговано							
туроператорами	128829	24486	95617	5817	475	2188	246
турагентами	58701	20571	26011	7912	98	37	4072
<i>Фізичні особи-підприємці</i>							
Кількість туристів, обслугованих турагентами	402868	1571	397504	3318	373	27	75
з них							
в'їзних (іноземних) туристів	191	–	152	39	–	–	–
виїзних туристів	367595	998	366212	94	189	27	75
внутрішніх туристів	35082	573	31140	3185	184	–	–

\*Джерело: за даними Державної служби статистики України

Таблиця Д.6

## Динаміка виїзних та в'їзних туристів України

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Всього виїзних туристів, тис. осіб	24114	24535	25061	26025	13227	13025	13734	14579	14342	13710	3382	4272	2307
Кількість ночівль виїзних туристів, тис. осіб	21203	21415	23013	24671	12712	12428	13333	14230	14104	13438	3141	3973	2173
Кількість щоденних туристів, тис. осіб	2911	3120	2048	1354	516	597	401	349	238	273	241	299	134
<b>Розподіл в'їзних туристів за географічною приналежністю</b>													
Прибуло всього, тис. осіб, з:	21203	21415	23013	24671	12711,6	12428,2	13333,1	14229,8 1	14104	13437,8	3141,1	3973,2	2173,3
Африки	12	15	15	17	15,4	16,4	19,9	52,31	32,5	30,6	14,8	29,2	8,3
Америки	163	165	176	178	105,7	137,6	177,5	197,1	240,7	245,5	55,6	127,7	59,8
Східної Азії	46	50	53	50	29,4	34,9	44,6	62,3	82,6	84,7	20,2	18,5	11,1
Європи	20911	21118	22706	24368	12516,1	12186	13024,5	13830,1	13633,4	12965,6	3006,6	3642,2	2071,1
Середнього Сходу	29	28	29	29	24,1	29,5	35,1	45	57,9	56,9	22,8	101,8	10,4
Південної Азії	23	22	20	18	15,4	17,7	23,9	36,4	49,5	46,9	19,2	50,7	11,3
<b>Розподіл в'їзних туристів за видами подорожі</b>													
Особисті подорожі, тис. осіб	20441	20711	22639	24503	12661	12387	13297,7	14136,2	14049,9	13389,8	3126,8	3932,9	2170,8
Діловий і професійний, тис. осіб	762	704	374	168	50,5	41	35,5	93,5	54,2	48	14,3	40,3	2,4
<b>Розподіл в'їзних туристів за транспортом</b>													
Авіа, тис. осіб	1731	2004	2298	2497	1193	1319	1602,9	2128,6	2566	2742,7	702,8	1430,4	145,6
Водний транспорт, тис. осіб	269	255	240	263	148	127	115,7	127,3	122,9	133,8	122,9	138,2	55,7
Наземний транспорт, тис. осіб	22114	22276	22523	23265	11886	11579	12015,8	12323,5	11653,3	10833	2556,4	2703,4	2105,8

\*Джерело: [167].

Додаток Ж  
Таблиця Ж.1

**Вихідні дані кореляційно-регресійної моделі**

	Доходи юридичних та фізичних осіб (ФОП)	Частка суб'єктів туристичної діяльності ркгонів у їх загальній кількості по країні	Кількість реалізованих туристичних пакетів на 10 тис населення	Кількість обслугованих туристів на 10 тис. нас	Вартість пакетів туристичних на одного туриста	Частка виїзних туристів до загальної кількості населення	Частка в їзних туристів у загальній кількості обслугованих туристів	Найвищий дохід населення у розрахунку на особу	Частка матеріальних витрат в операційних витратах суб'єктів туристичної діяльності	Темпи зростання операційних витрат	Витрати суб'єктів туристичної діяльності на послуги сторонніх організацій, що використовуються при виробництві туристичного продукту	Темпи зростання витрат на оплату праці	Кількість зайнятих в суб'єктах туристичної діяльності, осіб
Вінницька	54610	2,04	78,28	51,35	39,34	0,18	0,00	70939	52,55	0,07	7652,1	0,19	120
Волинська	33200,8	1,81	42,67	26,43	44,57	0,23	0,24	57973	13,44	0,25	4889,1	0,22	96
Дніпропетровська	119900,8	11,15	115,23	71,18	48,54	0,64	0,00	94804	21,51	0,26	21397,1	0,09	775
Донецька	23006,8	2,12	22,58	24,99	20,06	0,17	0,00	42219	36,41	0,20	10522,2	0,59	171
Житомирська	15282,4	1,53	41,64	41,81	26,75	0,41	0,00	66651	29,46	0,62	2035,5	0,42	69
Закарпатська	34889,9	1,86	57,33	62,95	19,34	0,45	0,00	52379	84,33	0,28	9893,4	0,43	118
Запорізька	53490,4	3,80	112,71	106,58	21,43	0,71	0,46	83309	39,47	0,23	2569,9	0,19	275
Івано-Франківська	344953,1	2,69	414,93	401,02	2,67	0,23	8,72	61088	344,08	0,22	322355,3	0,34	514
Київська	126003,5	5,69	119,63	79,09	44,17	0,76	0,17	80274	84,82	0,69	72495,3	0,25	349
Кіровоградська	16642,9	1,47	41,99	20,76	54,74	0,21	0,00	64510	50,43	1,35	0	0,64	84
Луганська	10972,6	0,96	8,28	1,89	116,07	0,02	0,00	27274	12,14	2,12	0	0,16	62



## Продовження таблиці Ж.1

Львівська	155638,5	6,85	275,29	209,75	12,90	1,36	66,09	73092	754,47	0,34	437289,3	0,34	960
Миколаївська	19041,2	2,30	51,27	25,81	52,98	0,25	0,00	69884	33,18	0,76	0	0,30	88
Одеська	220537,7	5,02	77,42	62,88	25,68	0,54	5,02	82007	434,05	-0,89	91187,3	0,06	696
Полтавська	28807,9	3,21	61,37	19,18	94,57	0,14	0,00	78813	27,66	0,15	1589,3	0,02	208
Рівненська	34236,8	2,64	71,71	44,98	42,07	0,36	0,11	59350	5,37	0,64	8396,1	0,60	169
Сумська	18017,9	2,20	68,65	39,31	32,66	0,17	0,00	71955	5,06	-0,27	0	0,11	41
Тернопільська	21755,8	1,68	30,50	22,32	43,28	0,18	0,00	55776	14,87	0,33	1048,7	0,13	146
Харківська	106260	6,05	93,49	68,33	33,98	0,52	0,17	75923	284,52	0,33	27278,6	0,31	411
Херсонська	58202,5	1,40	67,40	23,60	42,50	0,06	0,00	63853	82,37	-0,03	4767,6	0,19	147
Хмельницька	16520,1	1,63	46,97	42,34	23,13	0,36	0,00	65411	29,08	0,65	4075,4	0,24	260
Черкаська	47409,5	2,56	73,31	15,19	98,03	0,10	0,00	64852	33,93	0,10	15564	0,48	193
Чернівецька	28893	1,42	47,24	50,52	17,81	0,45	0,00	54178	13,47	-0,71	20647,1	0,39	353
Чернігівська	13539,8	1,47	68,13	44,21	43,48	0,43	0,00	65815	0,20	0,40	0	0,47	103
м.Київ	30597362	26,45	3580,93	5695,47	11,67	53,79	219,90	182547	85,19	0,06	31269045	0,12	6272

**СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ*****Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:***

1. Бригілевич Г.М., Войтенко О.А. Стратегічне управління підприємницькою діяльністю в туристичній сфері. *Формування ринкових відносин в Україні. Збірник наукових праць*. 2021. № 12 (247). С. 106-112. URL: <http://dndiime.org/wp-content/uploads/2022/02/12-2021-1> – 0,63 друк. арк. (особистий внесок автора – 0,35 друк. арк.: проаналізовано підходи до розуміння стратегічного управління, виокремлено чинники, які впливають на стратегічне управління підприємствами).

2. Бригілевич Г.М. Міжнародний туризм як інструмент підвищення ефективності функціонування економіки: досвід країн ЄС. *Наукові перспективи. Журнал*. 2022. № 6 (24). С. 253-262. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-6\(24\)-253-262](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-6(24)-253-262) – 0,8 друк. арк.

3. Бригілевич Г.М., Мальська М.П. Роль електронної торгівлі послугами як складової міжнародної туристичної індустрії в умовах нестабільності. *Наукові інновації та передові технології. Журнал*. 2022. № 8 (10). С. 202-211. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-8\(10\)-202-211](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-8(10)-202-211) – 0,83 друк. арк. (особистий внесок автора – 0,53 друк. арк.: визначено тенденції впливу електронної комерції на туристичне середовище. Зроблено порівняльний опис ефектів від діджиталізації туризм-послуг ЄС та США).

4. Бригілевич Г.М. Стратегія як інструмент антикризового управління туристичним підприємством. *Наукові інновації та передові технології. Журнал*. 2023. С. 57-64. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11\(25\)-57-64](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11(25)-57-64) – 0,77 друк. арк.

5. Бригілевич Г.М., Шульц С.Л. Аналіз мегатрендів та сучасних викликів розвитку підприємницької діяльності в сфері міжнародного туризму. *Інтернаука. Серія: Економічні науки. Журнал*. 2023. С. 26-33. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-12-9479> - 0,8 друк. арк. (особистий внесок автора – 0,5 друк. арк.: розроблено рейтингове позиціонування країн G20

за показниками внеску туристичної індустрії у ВВП, проведено аналіз мегатрендів туристичної індустрії в умовах глобалізації та глокалізації).

**Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:**

1. Бригілевич Г. Торгівля міжнародними туристичними послугами. *Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід*: Матеріали XIV Міжнародної наукової конференції «Географія, економіка, туризм: національний та міжнародний досвід» (м. Львів, 9 жовтня 2020 р.). Львів: Вид. ЛНУ імені Івана Франка, 2020. С. 54–58. – 0,18 друк. арк.

2. Бригілевич Г., Войтенко О. Проблема стійкості суб'єктів регіональних ринків послуг в умовах економічної нестабільності. *Атрактивність та комфортність територій України (регіонів, міст й об'єднаних територіальних громад)*: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 31 травня 2021 р.) / ДУ «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Макутова НАН України». Київ, 2021. С.29-34. – 0, 2 друк. арк. (особистий внесок автора – 0,1 друк. арк.: визначено основні фактори стійкості економіки регіонів та територіальних соціально-економічних систем).

3. Бригілевич Г. Сучасна цифрова трансформація туристичного бізнесу. *Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід*: Матеріали XV Міжнародної наукової конференції (м. Львів, 8 жовтня 2021 р.). Львів: Вид. ЛНУ імені Івана Франка, 2021. С. 45–48. – 0,13 друк. арк.

4. Бригілевич Г.М. Стратегічне планування розвитку туризму в Україні під час пандемії Covid-19. *Проблеми та перспективи розвитку науки, освіти і технологій*: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 27 січня 2022 р.) у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2022 с. Ч. 1. (59 с.) С. 25-26. – 0,13 друк. арк.

5. Бригілевич Г. Фактори розвитку сфери гостинності України у повоєнний період. *Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід*: Матеріали XVI Міжнародної наукової конференції з міжнародною участю (м. Львів, 7 жовтня 2021 р.) Львів: Вид. ЛНУ імені Івана Франка, 2022. С. 46-49. – 0,12 друк. арк.

6. Бригілевич Г.М. Перспективи розвитку ресторанного господарства України в умовах сучасних викликів. *Готельно-ресторанний бізнес і курортна справа України: Збірник матеріалів всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції* (м. Івано-Франківськ, 6 грудня, 2022 р.) Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника. Івано-Франківськ, 2022. С. 254-258. – 0,15 друк. арк.

7. Мальська М.П., Бригілевич Г.М. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання: Матеріали XIV міжнародної науково-практичної конференції*. Черкаський державний технологічний університет (м. Черкаси, 23-24 березня, 2023 р.). 2023. С. 31-33. – 0,12 друк. арк. (особистий внесок автора – 0,06 друк. арк.: зроблено аналіз ефективності впливу економіки на стан готельно-ресторанного господарства).

8. Бригілевич Г.М. Післявоєнне відновлення туристичних потоків до України. *Туризм в Україні: виклики та відновлення*. Матеріали Міжнародного туристичного форуму (м. Київ, 21-22 березня 2023 р.). Київ: КНЕУ, 2023. С. 79-81. – 0,12 друк. арк.

9. Бригілевич Г.М., Лемега Н.М. Інноваційні аспекти стратегічного розвитку підприємств індустрії гостинності. *Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації: Матеріали X Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (м. Київ, 6-7 квітня, 2023 р.). Київ: видавничий центр КНУКіМ, 2023. С. 405-408. – 0,13 друк. арк. (особистий внесок автора – 0,07 друк. арк.: виділено інноваційні аспекти стратегії розвитку індустрії гостинності).

10. М. Філь, Г. Бригілевич. Наймінг: імідж у сфері гостинності. *Географічна освіта і наука: виклики і поступ: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 140-річчю географії у Львівському університеті* (м. Львів, 18-20 травня 2023 р.). Львів: Простір-М, 2023. Том 3. С. 146-149. – 0,4 друк. арк. (особистий внесок здобувача – 0,12 друк. арк.: виділено та охарактеризовано основні критерії наймінгу).

11. Бригілевич Г.М. Сфера гостинності та її значення для економіки країни. *Гостинність і туризм майбутнього: наукові та практичні горизонти*: Збірник тез доповідей II-ої міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 17-18 травня 2023 р.). Київ: НУБіП України. 2023 р. С. 12-14. – 0,11 друк. арк.

12. Бригілевич Г.М. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності у конкурентному середовищі. *Інтеграційні напрямки розвитку індустрії гостинності*: Збірник тез доповідей XII Всеукраїнської міжвузівської наукової конференції студентів, аспірантів і молодих учених (м. Одеса, 17-18 травня 2023 р.). Одеса: ОНТУ, 2023. С. 193-195. – 0,11 друк. арк.

13. Мальська М.П., Бригілевич Г.М. Управління якістю послуг у сфері гостинності. *Туризм і гостинність: стан, проблеми, перспективи*: Збірник тез доповідей VII міжнародної науково-практичної конференції (м. Черкаси, 18 травня 2023 р.). Черкаси: Видавець Юлія Чабаненко. 2023 р. С. 169-171. – 0,12 друк. арк. (особистий внесок автора – 0,06 друк. арк.: аналіз механізму організаційно-економічних завдань в сфері туризму та гостинності).

14. Бригілевич Г.М. Перспективи розвитку релігійного туризму в Україні. *Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід*: Матеріали XVII Міжнародної наукової конференції (м. Львів, 8-9 жовтня 2023 р.). Львів: Вид. ЛНУ імені Івана Франка. 2023. С. 48-52. – 0,13 друк. арк.

15. Бригілевич Г.М., Мальська М.П. Вплив міжнародного туризму на соціально-економічний розвиток України в умовах війни. *Multidisciplinary international journal "Věda a perspektivy"*. 2022. № 9 (16). С. 50-59. – 0,7 друк. арк. (особистий внесок автора – 0,35 друк. арк.: здійснено аналіз «безпеки» туристичних подорожей Україною в умовах війни та означено концепти повоєнного розвитку).

16. Бригілевич Г.М. Формування стратегії для ефективної діяльності підприємств у сфері міжнародного туризму в умовах економічної нестабільності. *Moderní Aspekty Vědy, 24-th volume of the international collective monograf*. 2022. С. 579-588. – 0,73 друк. арк.

17. Bryhilevych H., Malska M. Strategic directions of international tourism development. *Management of the 21 st century: globalization challenges, Issue: collective monograph. Prague. Nemoros s.r.o. 2023. С. 104-111. – 0,65 друк. арк.* (особистий внесок автора – 0,35 друк. арк.: визначено переваги та недоліки стратегічного управління підприємством, проаналізовано основні тенденції міжнародного туризму в умовах глобалізації).

## Відомості про апробацію результатів дисертації

№	Назва конференції	Місце проведення	Дата проведення	Форма участі
1.	XIV Міжнародної наукової конференції «Географія, економіка, туризм: національний та міжнародний досвід»	м. Львів	09.10.2020 р.	очна, усна доповідь
2.	Міжнародна науково-практична конференція «Атрактивність та комфортність територій України (регіонів, міст й об'єднаних територіальних громад)»	м. Київ	31.05.2021 р.	заочна, публікація тез
3	XV Міжнародна наукова конференція «Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід»	м. Львів	08.10.2021 р.	очна, усна доповідь
4	Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми та перспективи розвитку науки, освіти і технологій»	м. Полтава	27.01.2022 р.	заочна, публікація тез
5	XVI Міжнародна наукова конференція з міжнародною участю «Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід»	м. Львів	07.10.2021 р.	очна, усна доповідь
6	Матеріали всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Готельно-ресторанний бізнес і курортна справа України»	м. Івано-Франківськ	06.12.2022 р.	дистанційна, публікація тез
7	XIV Міжнародна науково-практична конференція «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання»	м. Черкаси	23-24,03.2023 р.	заочна, публікація тез
8	Міжнародний туристичний форум «Туризм в Україні: виклики та відновлення» (м. Київ, 21-22 березня 2023 р.	м. Київ	21-22.03.2023 р.	заочна, публікація тез
9	X Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації»	м. Київ	6-7.04.2023 р.	заочна, публікація тез
10	Міжнародна науково-практична конференція, присвячена 140-річчю географії у Львівському університеті «Географічна освіта і наука: виклики і поступ»	м. Львів	18-20.05.2023 р.	очна, усна доповідь

## Продовження додатку К

11	II міжнародна науково-практична конференція «Гостинність і туризм майбутнього: наукові та практичні горизонти»	м. Київ	17-18.05.2023 р.	заочна, публікація тез
12	XII Всеукраїнська міжвузівська наукова конференція студентів, аспірантів і молодих учених «Інтеграційні напрямки розвитку індустрії гостинності: збірник тез доповідей»	м. Одеса	17-18.05.2023 р.	заочна, публікація тез
13	VII міжнародна науково-практична конференція «Туризм і гостинність: стан, проблеми, перспективи»	м. Черкаси	18.05.2023 р.	заочна, публікація тез
14	XVII Міжнародна наукова конференція «Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід»	м. Львів	8-9.10.2023 р.	очна, усна доповідь





Львівська ОДА  
№26-177/0/2-24 від 25.03.2024  
КДП: Лозинський Т. З. 25.03.2024 12:00  
3K2367105294AF97040000002D4D9F00C61A2FD1



ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ  
УПРАВЛІННЯ ТУРИЗМУ ТА КУРОРТІВ

вул. В. Винниченка, 18, м. Львів, 79008, тел.: 261-39-13.

E-mail: [tourism@loda.gov.ua](mailto:tourism@loda.gov.ua)

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження асистентки кафедри туризму Львівського національного університету імені Івана Франка Бригілевич Галини Михайлівни на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Інформуємо, що представлені результати дисертаційної роботи Бригілевич Галина Михайлівни на тему «Стратегічне управління підприємницькою діяльністю у міжнародному туризмі», зокрема пропозиції з корегування стратегічних пріоритетів розвитку туристичного ринку на обласному рівні також система запропонованих маркетингових заходів з розробки та реалізації позитивного іміджу і популяризації регіону, як туристичної дестинації на території України та на міжнародному рівні спрямовані на підвищення ефективності реалізації стратегії державної політики у галузі туризму.

Результати дослідження використані в роботі Управління при внесенні змін до програми розвитку туризму та курортів у Львівській області на 2021 – 2025 роки.

Т.в.о. начальника управління



Тарас ЛОЗИНСЬКИЙ

## Продовження додатку Л

Туристична компанія Profi tour  
Україна, 79000, м. Львів, вул. Кошобинського 10 А  
моб. (097) 998-80-11, e-mail: profitour01@gmail.com  
[www.profitour.com.ua](http://www.profitour.com.ua)

---

**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів дисертаційного дослідження**  
**на здобуття наукового ступеня доктора філософії**  
**Бригілевич Галини на тему «Стратегічне управління підприємницькою**  
**діяльністю у міжнародному туризмі»**

Науково-практичні розробки та пропозиції дисертаційної роботи Бригілевич Галини, щодо застосування методів, важелів та інструментів впливу для зміцнення стійкості туристичних підприємств в умовах війни, застосовано у практичній діяльності туристичної компанії «Profi tour» впродовж 2023-2024 років. Зокрема, відповідно до розроблених пропозицій та рекомендацій удосконалено розробку стратегії туристичної компанії «Profi tour», щодо просування туристичного продукту на міжнародному ринку.

Результати апробації пропозицій наукового дослідження підтвердили практичну значимість авторських розробок, які застосовуються в туристичній компанії «Profi tour».

Директор

*12.02.2024р.*



М.П.

Скопик А.М.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
 MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
 ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА  
 IVAN FRANKO NATIONAL UNIVERSITY OF LVIV

вул. Університетська, 1, м. Львів, 79000, Україна  
 тел./факс (032) 261-60-48, тел. 260-34-02  
<http://www.lnu.edu.ua>, e-mail: [lnu@lnu.edu.ua](mailto:lnu@lnu.edu.ua)  
 Код ЗКПО 02070987 Державна Казначейська служба України  
 МФО 820172, р.р. UA 468201720343101002200001061  
 № свідоцтва 17701483, ін. под. № 020709813029  
 Валютний рахунок UA 118201720343661002300001061,  
 UA 058201720343691001300001061 в Укресімбанку  
 м. Львів МФО 322313  
 № 820-Н від 25.03.2024

1, Universytetska Str., Lviv, 79000, Ukraine  
 Phone Fax: +38 (032) 261-60-48, 260-34-02  
<http://www.lnu.edu.ua>, e-mail: [lnu@lnu.edu.ua](mailto:lnu@lnu.edu.ua)  
 Code ZKPO 02070987 State Treasury Service of Ukraine  
 MFC 820172, Settlement Acc. UA 468201720343101002200001061  
 Certificate No. 17701483, Tax IN020709813029  
 Foreign Currency Acc.No. UA 118201720343661002300001061,  
 UA 058201720343691001300001061  
 in Lviv Branch of Ukreximbank MFO 322313  
 на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи, що містяться у дисертації  
 Бригілевич Галини Михайлівни  
 на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
 за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
 на тему «Стратегічне управління підприємницькою діяльністю у міжнародному туризмі»

Видана Бригілевич Галіні Михайлівні про те, що науково-практичні положення дисертаційного дослідження на тему «Стратегічне управління підприємницькою діяльністю у міжнародному туризмі» використано у навчальному процесі географічного факультету Львівського національного університету імені Івана Франка, зокрема при викладанні дисциплін «Основи економіки», «Економіка підприємства» та «Міжнародний туризм» для студентів першого (бакалаврського) рівня освіти, що навчаються за освітньо-професійними програмами «Туристична діяльність» та «Готельно-ресторанна справа».

Дослідження Бригілевич Галини Михайлівни є актуальними в умовах викликів сьогодення, особливо при формуванні стратегічних пріоритетів управління підприємницькою діяльністю в Україні та на міжнародному рівні.

Матеріали дослідження використовувались на лекційних та практичних заняттях. В навчальному процесі, студентам було представлено сучасну аналітичну інформацію у вигляді графіків, таблиць, рисунків та ілюстрацій, що також було позитивно оцінено викладачами кафедри.

Впровадження розробок та пропозицій Галини Бригілевич, сприяє різноманіттю та поглибленню знань про стратегічне управління підприємницькою діяльністю в Україні та за її межами, що свідчить про високу теоретичну та практичну цінність представленої дисертаційної роботи.

Проректор з наукової роботи  
 Академік НАН України, професор



Роман ГЛАДИШЕВСЬКИЙ





МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
 MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
 ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА  
 IVAN FRANKO NATIONAL UNIVERSITY OF LVIV

вул. Університетська, 1, м. Львів, 79000, Україна  
 тел./факс (032) 261-60-48, тел. 260-34-02  
<http://www.lnu.edu.ua>, e-mail: lnu@lnu.edu.ua  
 Код СДРПОУ 02070987 Державна Казначейська служба України  
 МФО 820172, р.р. UA 468201720343101002200001061  
 № свідоцтва 17701483, ін. под. № 020709813029  
 Валютний рахунок UA613223130000026009000028110,  
 UA273223130000026005000028567 в Укрексімбанку  
 м. Львова МФО 322313  
 № 1101-Н від 15.04.2024

1, Universytetska Str., Lviv, 79000, Ukraine  
 Phone Fax: +38 (032) 261-60-48, 260-34-02  
<http://www.lnu.edu.ua>, e-mail: lnu@lnu.edu.ua  
 Code EDRPOU 02070987 State Treasury Service of Ukraine  
 MFC 820172, Settlement Acc. UA 468201720343101002200001061  
 Certificate No. 17701483, Tax IN020709813029  
 Foreign Currency Acc.No. UA613223130000026009000028110,  
 UA273223130000026005000028567  
 in Lviv Branch of Ukreximbank MFO 322313  
 на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи, що містяться у дисертації  
 Бригілевич Галини Михайлівни  
 на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
 за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
 на тему «Стратегічне управління підприємницькою діяльністю у міжнародному туризмі»

Видана Бригілевич Галині Михайлівні про те, що науково-практичні положення дисертаційного дослідження на тему «Стратегічне управління підприємницькою діяльністю у міжнародному туризмі» використано у навчальному процесі економічного факультету Львівського національного університету імені Івана Франка, зокрема при викладанні дисциплін «Стратегічне управління бізнесом», «Підприємництво у сфері послуг» для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти, що навчаються за освітньо-професійною програмою «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Матеріали дослідження використовувались на лекційних та практичних заняттях. У навчальному процесі студентам було представлено сучасну аналітичну інформацію у вигляді графіків, таблиць, рисунків та ілюстрацій, що було позитивно оцінено викладачами кафедри.

Впровадження розробок та пропозицій Галини Бригілевич, сприяє поглибленню знань про стратегічне управління підприємницькою діяльністю, що свідчить про високу теоретичну та практичну цінність представленої дисертаційної роботи.

Проректор з наукової роботи  
 Академік НАН України, професор



Роман ГЛАДИШЕВСЬКИЙ