

ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

АЛЕЩЕНКО ЛЮДМИЛА ОЛЕКСАНДРІВНА

УДК: 338.48:65.012.3

ДИСЕРТАЦІЯ

ПРІОРИТЕТИ ТА ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Спеціальність 051 «Економіка»

Галузь знань 05 – «Соціальні та поведінкові науки»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

_____ Л.О. Алещенко
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник:

Грановська Вікторія Григорівна, доктор економічних наук, професор

Херсон-Кропивницький – 2025

АНОТАЦІЯ

Алещенко Л.О. Пріоритети та інструменти стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 05 – «Соціальні та поведінкові науки» зі спеціальності 051 «Економіка». Херсонський державний аграрно-економічний університет, Херсон-Кропивницький, 2025.

Дисертаційна робота є завершеним, самостійно виконаним комплексним науковим дослідженням, сфокусованому на всебічному обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу та інструментів його забезпечення в Україні.

У дисертації обґрунтовано результати і висновки щодо змісту й особливостей функціонування та стратегічного розвитку вітчизняних підприємств туристичного бізнесу до війни, визначено його пріоритети й інструменти їх забезпечення в умовах війни й у післявоєнний період.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в досягненні нових, удосконаленні й подальшому розвитку існуючих теоретико-методичних засад, а також розробці науково-практичних рекомендацій стосовно пріоритетів стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу та інструментів їх забезпечення.

У роботі поставлено та вирішено наступні завдання: виокремити теоретичні засади стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу; визначити чинники, інструменти та механізми стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу; встановити зміст та особливості методичного забезпечення оцінки ефективності функціонування підприємств туристичного бізнесу для цілей стратегічного розвитку; виявити умови та ресурси функціонування підприємств туристичного бізнесу та їх зміни під

впливом війни; оцінити ефективність функціонування підприємств туристичного бізнесу, тенденцій і проблем їх розвитку; охарактеризувати особливості функціонування зарубіжних підприємств туристичного бізнесу та можливості використання їх досвіду; окреслити пріоритети стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу та інструменти їх забезпечення в сучасних умовах та на перспективу; визначити нові напрями діяльності та роль молодіжного підприємництва у їх здійсненні для стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу; розробити адаптивні моделі, програми, плани і програми стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу в умовах війни та у післявоєнний період.

На підставі аналізу наукових економічних публікацій з питань ефективності, стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу вперше обґрунтовано його пріоритети у період війни і після її закінчення, у тому числі на деокупованих територіях (досягнення й підвищення дохідності, енерго- та ресурсоощадності, імплементації нових видів туристичної діяльності та розширення їх спектра; залучення інвестицій і впровадження інновацій, зокрема цифрових та інформаційних; поширення інформації й реклама туристичних брендів України). У пріоритетах обґрунтовано фінансово-економічну стійкість, екологічну сталість, ефективність, соціальну відповідальність, інклюзію.

Також вперше визначено й систематизовано чинники та інструменти здійснення стратегічного розвитку, серед яких: гарантування безпеки; інвентаризація; інноваційно-інвестиційне забезпечення традиційними й новітніми методами та механізмами; відбудова; диверсифікація основної діяльності, турів та інших продуктів й цінової політики; технології маркетингу й онлайн продажів та розрахунки; державна підтримка; залучення механізмів молодіжного підприємництва, приватно-державного партнерства; навчання працівників; інструменти адаптивного моделювання; стратегічне планування і прогнозування.

Вказано, що стратегічний розвиток у широкому розумінні означає недеталізований, найбільш загальний план певної діяльності, що охоплює досить тривалий проміжок часу і спрямований на досягнення важливої та складної мети. Повною мірою це відповідає меті і завданням розвитку підприємств туристичного бізнесу. Адже війна кардинальним чином змінила умови їх функціонування, колишні пріоритети та значно ускладнила їх. Тому з метою збереження та відтворення цих підприємств з відмінними функціями комплексоутворення необхідне їх уточнення, оцінка, планування на перспективу.

Якщо у мирний час основними елементами стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу виступали класичні стратегії лідерства за витратами; диференціація або диверсифікація; фокусування; розвиток ринків, то у період війни особливого значення набули пріоритети безпеки; інноваційно-інвестиційного забезпечення діяльності та відбудови підприємств, туристичної інфраструктури й атракцій; клієнтоорієнтованих видів туризму та інноваційної підготовки персоналу, маркетингу і реклами, поведінкову економіку, тобто акцент змістився на конкретизацію та впровадження першочергових складників масштабних стратегічних пріоритетів.

Також йдеться про посилення соціальної відповідальності підприємств туристичного бізнесу, фінансової стійкості, екологічної сталості, інклюзії, державно-приватного партнерства у відповідь на екстремальні умови війни. До цього слід додати актуальні етапи його адміністрування. Вони охоплюють етапи: планування; організації; мотивації; здійснення; контролю та коригування.

В умовах війни акцент із наявних пріоритетів стратегічного розвитку зміщується на моніторинг можливостей, втрат, ризиків і небезпек; інвентаризацію ресурсів внутрішнього й зовнішнього середовища. Однак варто зауважити, що вітчизняні підприємства туристичного бізнесу були традиційно націлені на вирішення оперативних проблем і тактичного

розвитку. Цьому сприяла й переважна орієнтація на виїзний та в'їзний туризм як гарантовано прибуткові види діяльності без особливих зусиль. Оскільки війна спричинила їх значне згортання, це ще раз свідчить на користь пошуку нових пріоритетів стратегічного розвитку.

Значні зміни торкнулися й методики обґрунтування пріоритетів стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу. Вони стосуються й змістовних етапів, і методів та показників оцінки. Так, традиційно в їх основі знаходяться статистико-економічні та економіко-математичні методи визначення стану, ефективності і конкурентоспроможності підприємств туристичного бізнесу, інфраструктури та інших чинників функціонування й розвитку.

До них додалися моніторинг та інвентаризація, особливо на деокупованих територіях, майна і ресурсів, втрат і ризиків та загроз. У разі їх системного й всеохоплюючого здійснення дуже слушно використати методи програмування. Однак через неможливість системної статистики й обліку, значних розбіжностей у статистичних матеріалах, особливо в роки війни застосовуються методи експертних оцінок, екстраполяції, що не змінює загального змісту подій і вражень, проте впливає на точність висновків і пропозицій.

Виявлено, що підприємства туристичного бізнесу в Україні зазнали великих збитків, які значно перевищили масштаби негативного впливу пандемії 2020-2021 рр., через війну. Насамперед вони спричинені постійними воєнними загрозами безпеці людей і катастрофічним скороченням туристичного потоку; руйнуванням всіх видів інфраструктури, туристичних атракцій, власне підприємств; знелюдненням країни і згортанням туристичних ринків; зменшенням платоспроможного попиту та зростанням вартості туристичних продуктів і послуг; втратою кваліфікованих кадрів і неможливістю державної підтримки. Та навіть в цих умовах підприємства туристичного бізнесу поступово відроджуються й у безпечніших регіонах показують економічне зростання.

Це пояснюється, як підтверджують розрахунки, досить високими рейтингами й конкурентними позиціями країни за рівнем туристичної привабливості, ресурсності, інфраструктури; гостинністю місцевих жителів; вдалим проведенням міжнародних заходів у минулому (Євробачення, Євро–2012 та ін.). Згідно з міжнародними оцінками, Україна належить до найкрасивіших країн світу, що дає змогу оцінювати туристичний потік у значних масштабах – 1,4 млрд дол. США. Однак недостатня системність екологічних заходів, природо- та енергозбереження у мирний час поглибилася через підлив Каховської ГЕС, практично суцільне замінування територій, які перебували під окупацією; забруднення земельних і водних ресурсів.

Значні руйнування стосуються галузей національного господарства, підприємств, майна і житла людей; культурно-історичних, архітектурних і природних пам'яток; транспортно-логістичних центрів і вузлів. Окупації зазнали приморські курорти та місця розміщення туристів. Через постійні обстріли і небезпеку для життя практично припинився в'їзний туризм на звільнені південні, прикордонні та прифронтові регіони. Кількість туристичних підприємств скоротилася на 1/3, однак значне пожвавлення туристичної діяльності характерне для західних, особливо карпатських, адміністративних областей країни.

Така ситуація пояснюється відносною безпекою, комфортом та прекрасними умовами для відпочинку, реабілітації, санаторно-курортного лікування, спортивного (переважно. гірськолижного) туризму; їх якістю й прийнятною ціною, наявністю платоспроможного попиту та труднощами виїзду за кордон. У центральних регіонах країни, особливо у містах, наявні умови та попит на подієвий туризм, який на добровільних засадах може доповнюватися волонтерською діяльністю. Також це розвиток індивідуального туризму, особливо військового, для іноземців, внутрішнього пізнавального, екологічного, сільського зеленого за умов безпеки; активізація смарт або онлайн туризму.

Визначено, що основними тенденціями функціонування й розвитку підприємств туристичного бізнесу стає активізація їх діяльності у Західному, особливо Карпатському регіоні; релокація за кордон та у безпечніші регіони зі Сходу і Півдня; поступове відновлення довоєнних показників ефективності; впровадження інновацій, особливо інформаційних та цифрових технологій здійснення інтернет-маркетингу. Основними проблемами виявлено значне руйнування і знищення туристичної інфраструктури та підприємств через війну; загрози безпеці; зниження практично всіх фінансово-економічних показників бізнесу – ефективності, рентабельності, дохідності, фінансово-економічної стійкості, інвестиційного забезпечення; дефіцит кваліфікованих працівників; зменшення платоспроможного попиту.

Використання європейського ті світового досвіду вирішення існуючих проблем ускладнено тим, що в Європі та в усьому світі не було війни на тотальне знищення протягом 77-80-х років. після закінчення Другої світової війни. Загалом, у цьому напрямі теоретичний і практичний інтерес становить розвиток міжнародного співробітництва та європейської інтеграції; донорської і грантової підтримки вітчизняних підприємств туристичного бізнесу дружніми країнами; впровадження досвіду розробки нових туристичних напрямів, заходів маркетингу та інновацій, інститутів регулювання.

Пріоритети стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу в Україні охоплюють досягнення безпеки діяльності, підвищення дохідності; клієнтоорієнтованість; фінансова стійкість, соціальні та екологічні ефекти, інклюзивність, сталість; підтримка територій і громад на основі стратегій зростання, диференціації видів туризму та диверсифікації продуктів і послуг, фокусування. Серед інструментів досягнення пріоритетів варто виділити важливе значення державної інституційної та організаційної підтримки. При цьому відповідні владні структури мають набути ефективності або ж їх ліквідують. Також це інвестиційне та фінансове забезпечення з

використанням новітніх інструментів – цифрових фінансів; міжнародних донорських і грантових коштів; пільгового кредитування та оподаткування; новітніх механізмів фінансування – фандрайзингу, краудфандингу, краудінвестингу, краундлендингу. Важливим інструментом визначено оптимізацію доходів і витрат, ціноутворення, стандартизацію та сертифікацію туристичних продуктів і послуг та підвищення їх якості.

Серед інструментів розширення напрямів туризму розрізняють всебічну підтримку підприємств сільського зеленого туризму, подієвого, пізнавального, реабілітації й санаторно-курортного відпочинку, військового туризму з використанням віртуальних турів, онлайн бронювань і продажів, таймшеру, апартотелів та інших організаційно-економічних механізмів. Обґрунтовано, що в умовах невизначеності, ризиків і загроз, дефіциту інвестицій важливого значення набуває використання креативних інструментів та креативного управління стратегічного розвитку. Цьому завданню найбільшою мірою відповідає залучення молодіжного підприємництва, оскільки саме молодь здатна не стандартно мислити, виявляти підприємницькі ініціативи, сприймати та продукувати інновації.

Крім того, вагомим чинником у здійсненні пріоритетів стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу та використанні ефективних інструментів їх забезпечення виділяється розробка його адаптивних моделей, стратегічних прогнозів, планів і програм. Вони мають стосуватися як всього комплексу діяльності підприємств, так і будь-якого окремого їх сегмента. Також за охопленням це мають бути програми на рівні країни, регіону, населеного пункту, дестинації, підприємства. Подібне дозволить узгоджено використовувати наявні ресурси і реагувати на виклики та загрози. Особливу увагу у контексті моделювання, планування і прогнозування стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу слід приділити деокупованим територіям, які зазнали більших втрат. Загалом, розроблені пропозиції, отримані результати і висновки сприятимуть відтворенню підприємств туристичного бізнесу на інноваційних засадах; як соціально- та екологічно

відповідальних, інклюзивно орієнтованих. У регіонах та центрах розміщення, володіючи властивостями комплексоутворення, вони мають стати справжніми драйверами економічного зростання.

Ключові слова: ПІДПРИЄМСТВА, ТУРИСТИЧНИЙ БІЗНЕС, ТУРИЗМ, ТУРИСТИЧНІ ПОСЛУГИ, СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ПРІОРИТЕТИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ВОЄННИЙ СТАН, РИЗИКИ ТА ЗАГРОЗИ, БЕЗПЕКА, ІННОВАЦІЇ, ІНВЕСТИЦІЇ, СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ, МОЛОДІЖНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО.

ABSTRACT

Alieshchenko Liu.O. Priorities and tools for the strategic development of tourism enterprises. – Qualification scientific work in manuscript form.

The dissertation is for a scientific degree in Doctor of Philosophy in specialty 051, – Economics (05 – Social and Behavioral Sciences), Kherson State Agrarian and Economic University, Kherson-Kropyvnytskyi, 2025.

The dissertation is a completed, independently carried out comprehensive scientific research focused on a comprehensive substantiation of theoretical and methodological foundations and the development of practical recommendations for the strategic development of tourism business enterprises and tools for its provision in Ukraine.

The dissertation substantiates the results and conclusions regarding the content and features of the functioning and strategic development of domestic tourism enterprises before the war, identifies its priorities and tools for their provision during the war and in the post-war period.

The scientific novelty of the results obtained is to achieve new, improve and further develop the existing theoretical and methodological foundations, as well as to develop scientific and practical recommendations on the priorities of strategic development of tourism enterprises and tools for their provision.

The paper sets out and solves the following tasks: to allocate the theoretical foundations of strategic development of tourism business enterprises; to identify the factors, tools and mechanisms for strategic development of tourism business enterprises; to establish the content and features of methodological support for assessing the efficiency of functioning of tourism business enterprises for the purposes of strategic development; to identify the conditions and resources for the functioning of tourism business enterprises and their changes under the influence of war; to assess the efficiency of functioning of tourism business enterprises.

Based on the analysis of scientific economic publications on efficiency, strategic development of tourism business enterprises, the author substantiates for the first time its priorities during the war and after its end, including in the de-occupied territories (achieving and increasing profitability, energy and resource efficiency, implementing new types of tourism activities and expanding their range; attracting investment and introducing innovations, including digital and information; disseminating information and advertising tourism brands of Ukraine). The priorities are based on financial and economic sustainability, environmental sustainability, efficiency, social responsibility, and inclusion.

It is indicated that strategic development in the broadest sense means a non-detailed, most general plan of a certain activity covering a rather long period of time and aimed at achieving an important and complex goal. This fully corresponds to the goals and objectives of the development of tourism enterprises. After all, the war has dramatically changed the conditions of their functioning, their previous priorities, and made them much more difficult. Therefore, in order to preserve and recreate these enterprises with distinctive complex formation functions, it is necessary to clarify, evaluate, and plan for the future.

If in peacetime the main elements of the strategic development of tourism enterprises were the classical strategies of cost leadership; differentiation or diversification; focusing; market development, then during the war the priorities of security; innovation and investment support for the activities and reconstruction of enterprises, tourism infrastructure and attractions; customer-oriented types of

tourism and innovative staff training, marketing and advertising, behavioral economics, that is, the emphasis has shifted to specifics.

It is also about strengthening the social responsibility of tourism businesses, financial sustainability, environmental sustainability, inclusion, and public-private partnerships in response to the extreme conditions of war. To this should be added the current stages of its administration. They include the stages of planning; organization; motivation; implementation; control and adjustment.

In wartime, the emphasis is shifted from the existing priorities of strategic development to monitoring opportunities, losses, risks and dangers; inventory of internal and external environment resources. However, it is worth noting that domestic tourism enterprises have traditionally focused on solving operational problems and tactical development. This was facilitated by the predominant focus on outbound and inbound tourism as guaranteed profitable activities with little effort. Since the war caused a significant curtailment of these activities, this once again argues in favor of finding new priorities for strategic development.

Significant changes have also affected the methodology for justifying the priorities of strategic development of tourism enterprises. They concern both the substantive stages and the methods and indicators of evaluation. Thus, traditionally, they are based on statistical, economic and economic-mathematical methods for determining the status, efficiency and competitiveness of tourism enterprises, infrastructure and other factors of functioning and development.

These include monitoring and inventorying, especially in the de-occupied territories, of property and resources, losses and risks and threats. In the case of their systematic and comprehensive implementation, it is very appropriate to use programming methods. However, due to the impossibility of systematic statistics and accounting, significant discrepancies in statistical materials, especially during the war, methods of expert assessments and extrapolation are used, which does not change the general content of events and impressions, but affects the accuracy of conclusions and proposals.

It was found that tourism enterprises in Ukraine suffered large losses, which far exceeded the scale of the negative impact of the 2020-2021 pandemic, due to the war. First of all, they are caused by constant military threats to human security and a catastrophic reduction in tourist flow; destruction of all types of infrastructure, tourist attractions, and enterprises; depopulation of the country and the collapse of tourist markets; a decrease in effective demand and an increase in the cost of tourism products and services; loss of qualified personnel and the impossibility of state support. But even in these conditions, tourism businesses are gradually reviving and showing economic growth in safer regions.

This is explained, according to the calculations, by the country's fairly high ratings and competitive position in terms of tourist attractiveness, resources, infrastructure; hospitality of local residents; and successful hosting of international events in the past (Eurovision, Euro 2012, etc.). According to international estimates, Ukraine is one of the most beautiful countries in the world, which makes it possible to estimate the tourist flow on a significant scale - USD 1.4 billion. The country's tourism flow is estimated at 1.4 billion us dollars. However, the lack of systematic environmental measures, nature and energy conservation in peacetime was exacerbated by the explosion of the Kakhovka hydroelectric power plant, almost complete mining of the territories under occupation, and contamination of land and water resources.

Significant destruction has been caused to national economy sectors, businesses, property and homes; cultural, historical, architectural and natural monuments; transportation and logistics centers and hubs. Seaside resorts and tourist accommodations have been occupied. Due to the constant shelling and danger to life, inbound tourism to the liberated southern, border and frontline regions has virtually ceased. The number of tourist enterprises has decreased by 1/3, but a significant revival of tourist activity is characteristic of the western, especially the Carpathian, administrative regions of the country.

This situation is explained by the relative safety, comfort and excellent conditions for recreation, rehabilitation, spa treatment, sports (mainly skiing)

tourism; their quality and reasonable price, the presence of effective demand and difficulties in traveling abroad. In the central regions of the country, especially in cities, there are conditions and demand for event tourism, which can be supplemented by volunteer activities on a voluntary basis. It also includes the development of individual tourism, especially military tourism, for foreigners, domestic cognitive, ecological, rural green tourism under conditions of security; activation of smart or online tourism.

It is determined that the main trends in the functioning and development of tourism enterprises are the intensification of their activities in the Western, especially the Carpathian region; relocation abroad and to safer regions from the East and South; gradual restoration of pre-war performance indicators; introduction of innovations, especially information and digital technologies for Internet marketing. The main problems identified are the significant destruction and destruction of tourism infrastructure and enterprises due to the war; security threats; a decline in almost all financial and economic business indicators - efficiency, profitability, financial and economic stability, investment support; shortage of skilled workers; and a decrease in effective demand.

The use of European and global experience in solving existing problems is complicated by the fact that there was no war of total destruction in Europe and around the world during the 77-80s after the end of World War II. In general, in this area, the development of international cooperation and European integration; donor and grant support of domestic tourism enterprises by friendly countries; introduction of experience in developing new tourist destinations, marketing and innovation measures, and regulatory institutions are of theoretical and practical interest.

The priorities for the strategic development of tourism enterprises in Ukraine include achieving operational safety, increasing profitability; customer focus; financial sustainability, social and environmental effects, inclusiveness, sustainability; support for territories and communities based on growth strategies, differentiation of tourism types and diversification of products and services, and

focus. Among the tools for achieving the priorities, it is worth highlighting the importance of state institutional and organizational support. In this case, the relevant government agencies must become more efficient or be eliminated. This also includes investment and financial support using the latest tools - digital finance; international donor and grant funds; preferential lending and taxation; and the latest financing mechanisms - fundraising, crowdfunding, crowdfunding, and crowdfunding. An important tool is the optimization of revenues and expenses, pricing, standardization and certification of tourism products and services, and improvement of their quality.

Among the tools for expanding tourism destinations are comprehensive support for enterprises of rural green tourism, event, educational, rehabilitation and sanatorium recreation, military tourism using virtual tours, online bookings and sales, timeshares, apart-hotels and other organizational and economic mechanisms. It is substantiated that in the context of uncertainty, risks and threats, and lack of investment, the use of creative tools and creative management of strategic development is becoming increasingly important. This task is best met by engaging youth entrepreneurship, since it is young people who are able to think outside the box, identify entrepreneurial initiatives, perceive and produce innovations.

In addition, the development of adaptive models, strategic forecasts, plans and programs is an important factor in the implementation of the priorities for the strategic development of tourism enterprises and the use of effective tools to ensure them. They should relate to the entire range of activities of enterprises, as well as to any of their individual segments. They should also cover programs at the level of the country, region, locality, destination, and enterprise. This will allow for the coordinated use of available resources and response to challenges and threats. Particular attention in the context of modeling, planning, and forecasting the strategic development of tourism enterprises should be paid to the de-occupied territories that have suffered greater losses. In general, the developed proposals, results and conclusions will contribute to the reproduction of tourism enterprises on an innovative basis; as socially and environmentally responsible, inclusive. In

regions and accommodation centers, possessing the properties of complex formation, they should become real drivers of economic growth.

Key words: ENTERPRISES, TOURISM BUSINESS, TOURISM, TOURISM SERVICES, STRATEGIC DEVELOPMENT, COMPETITIVENESS, PRIORITIES, EFFICIENCY, MARTIAL LAW, RISKS AND THREATS, SECURITY, INNOVATION, INVESTMENT, SOCIAL RESPONSIBILITY, YOUTH ENTREPRENEURSHIP.

Публікації, що відтворюють наукові результати дисертації:

Монографії:

1. Zhosan H., Aleshchenko L. Features of the implementation of digital technologies in ecotourism. *Precarpathian Institute named of M. Hrushevsky of Interregional Academy of Personnel Management*. 2021. Pp. 252-279. ISBN 978-80-88415-36-7 DOI: doi.org/10.46489/gabeott-10
https://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/7600/Green_and_blue_prn_removed.pdf?sequence=1&isAllowed=y (авторкою досліджено специфіку та інструменти впровадження цифрових технологій в екотуризмі).
2. Aleshchenko L. Agrotourism as a tool of Kherson region agricultural units diversification. *Innovative tools for socio-economic systems' development : monograph* 25; Edited by O. Mandych, A. Ostenda. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach, 2019. P. 188-197 ISBN: 978-83-955125-0-6
<https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/9073>
3. Fesenko H.O., Aleshchenko L.O. Profitability of tourist enterprises: concepts and factors of influence. *Strategies of socio-economic development and mechanisms of their implementation in the conditions of economic uncertainty and globalization changes: monograph*. Georgian publishing house Publisher House “Universal”. 2021. Pp. 261-269. ISBN: 978-9941-26-962-2
<http://dspace.ksau.kherson.ua/handle/123456789/5434> (авторкою досліджено

фактори внутрішнього і зовнішнього впливу на рентабельність туристичних підприємств).

4. Alieshchenko L.O. Analysis of activities and prospects of development of tourist business entities. *Global aspects of national economy development in the conditions of transformational changes*. Collective monograph. Lviv-Toruń Liha-Pres. 2021. Pp. 3-17. ISBN 978-966-397-239-8 DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-239-8-1>

5. Алещенко Л.О. Науково-теоретичні та методичні аспекти управління доходами суб'єктів туристичного бізнесу в умовах воєнного часу. *World trends in the use of interactive technologies in education international collective monograph*. Ліма, Перу – Київ, Україна. 2023. С. 78-94. ISBN 978-612-00-8790-5 DOI 10.5281/zenodo.8171422

6. Alieshchenko Liu. The essence of strategic management for tourism enterprises. *Współczesne trendy i wyzwania przedsiębiorczości, bezpieczeństwa i logistyki*. Lublin. 2024. Pp. 179-190. ISBN – wersja elektroniczna: 978-83-67550-21-5

7. Alieshchenko Liu. The current state and directions for improving management processes and making effective managerial decisions in the profitability of tourism business entities during armed conflict. *Innovations in education and science: informational, economic, educational, legal, psychological, technical and managerial aspects*. International collective monograph. Denmark. 2024. Pp. 65-100. ISBN: 9788771848312 DOI 10.5281/zenodo.13939585

Статті в наукових фахових виданнях України, а також у виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз

8. Грановська В.Г., Алещенко Л.О. Агротуризм як інструмент диверсифікації діяльності. *Економіка АПК*. 2019. № 12. С. 28-36. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201912028> (авторкою запропоновано моделі розвитку агротуризму, які можуть бути використані окремими господарюючими суб'єктами з метою диверсифікації діяльності,

об'єднаними територіальними громадами – при розробці програм розвитку, регіональними органами влади – для поширення досвіду і розвитку дорадництва на базі передових підприємств).

9. Алещенко Л.О. Мале підприємництво як ефективний напрям розвитку туризму на селі. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 1. С. 72-78. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/9>

10. Кирилов Ю.Є., Грановська В.Г., Алещенко Л.О. Формування конкурентних переваг суб'єктів туристичної галузі. *Економіка АПК*. 2020. № 5. С. 44-55. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202005045> (авторкою запропоновано заходи підвищення конкурентоспроможності та забезпечення конкурентних переваг суб'єктами туризму, визначено пріоритети економічного механізму стратегічного розвитку, що є основою реалізації їх соціально-економічної місії та побудови ефективної бізнес-стратегії).

11. Крикунова В.М., Алещенко Л.О. Стратегічні пріоритети розвитку молодіжного підприємництва Херсонської області в сфері туристичного бізнесу. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 4. С. 107-115. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.4.13> (авторкою визначено пріоритети розвитку туристичного молодіжного підприємництва в Херсонській області та його роль в реалізації туристичного потенціалу регіону).

12. Алещенко Л. О. Вплив молодіжного підприємництва на стратегічний розвиток туристичного бізнесу. *Агросвіт*. 2021. № 23. С. 70–74. DOI: [10.32702/2306-6792.2021.23.70](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.23.70)

13. Алещенко Л.О. Прибуток як стратегічний інструмент розвитку молодіжного підприємництва в туристичному бізнесі. *Економічний простір*. 2020. № 164. С. 28-34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/160-5>

14. Фесенко Г.О., Алещенко Л.О. Інвестиційна складова ефективного розвитку туристичного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8409> (авторкою висвітлено економічне значення та особливості залучення інвестицій туристичної галузі та запропоновано заходи, які сприятимуть підвищенню інвестиційної привабливості туристичного бізнесу).

15. Алещенко Л.О. Theoretical and methodological aspects of using strategic tools for effective development of tourism business entities. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 185-191. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.24>

16. Алещенко Л.О. Основні економічні показники розвитку сфери туризму країни та регіону. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 12. С. 131-136. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.131>

17. Грановська В.Г., Алещенко Л.О. Формування моделі стратегічної стійкості підприємств туристичного бізнесу в умовах воєнного стану в Україні. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3750/3785> (авторкою продіагностовано ступінь впливу зовнішніх факторів та внутрішніх ризиків на стабільність діяльності туристичних підприємств, визначено основні інструменти, методи та результати впровадження стратегічної стійкості, запропоновано модель стратегічної стійкості).

18. Алещенко Л.О. Strategies for using social platforms to attract investments in the recovery of deoccupied territories. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 21. С. 7-15. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.21.1>

19. Kyrylov Yu., Hranovska V., Krykunova V., Krukovska O., Aleshchenko L. Determinants of the strategy of tourism business development in the regional economic and social destination. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 42(2spl), 2022. Pp. 636-646. DOI: <https://doi.org/10.30892/gtg.422spl01-872> (Досліджено детермінанти стратегії розвитку туристичного бізнесу та розроблено механізми його регулювання, застосовано багатоатрибутивну модель

туристичного продукту в регіональному економічному та соціальному контексті). (*Scopus*)

Статті у інших іноземних виданнях:

20. Hranovska V. G., Aleshchenko L. O. Prospects for the Development of the Tourist Business of the Kherson Region During the Covid-19 Pandemic. *Globalization and Business*, №11, 2021. Pp. 143-147. <https://doi.org/10.35945/gb.2021.11.021> (авторкою визначено стратегічні переваги розвитку туризму в Херсонській області та розроблено пропозиції щодо реалізації туристичного потенціалу області в умовах пандемії COVID-19).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

21. Алещенко Л.О. Стратегічні напрями формування конкурентних переваг суб'єктів туристичного бізнесу. *Сучасний маркетинг: стратегічне управління та інноваційний розвиток: матер. Міжнар. наук.-практ. конф., 30 квітня 2020 р.* Харків: ХНТУСГ, 2020. С. 47-51. URL: <https://surl.li/rcpulg>

22. Грановська В.Г., Алещенко Л.О. Особливості ефективного управління розвитком суб'єктів туристичної галузі. *Інноваційне підприємництво та торгівля: сучасний стан та перспективи розвитку: зб. тез Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 16-17 квітня 2020 р.* Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2020. С. 7-10. URL: <https://surl.li/zejzve>

23. Алещенко Л.О. Світовий досвід розвитку молодіжного підприємництва. *Економічні читання: матер. Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 85-річному ювілею професора В.Й. Шияна, 19 лютого 2021 р.* Харків. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2021. С. 31-34. URL: <https://surli.cc/wqmiha>

24. Алещенко Л.О. Алещенко Л.О. Сучасний стан та перспективи розвитку туристичного бізнесу Херсонської області в період пандемії. *Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних*

викликів: матер. I Міжнар. наук.-практ. конф., 28 травня 2021 р., Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2021. С. 28-30. ISBN 978-617-7941-28-5 URL: <https://surl.li/ioxukb>

25. Алещенко Л.О. Аналіз передумов та тенденцій розвитку суб'єктів туристичного бізнесу Херсонської області. *Сучасний стан та потенціал розвитку індустрії гостинності в Україні: зб. матер. I Всеукр. наук.-практ. конф.*, 23 квітня 2021 р., Херсон : ХДАЕУ, 2021. С. 171-173. URL: <https://surl.li/trqrtd>

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ.....	2
ВСТУП.....	23
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ.	34
1.1. Сутність, структура та складові стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу.....	34
1.2. Чинники, інструменти та механізми стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу.....	51
1.3. Методичні засади оцінки ефективності функціонування підприємств туристичного бізнесу.....	63
Висновки до розділу 1.....	74
РОЗДІЛ 2. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІО- НУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ...	79
2.1. Умови та ресурси функціонування підприємств туристичного бізнесу та їх зміни внаслідок війни.....	79
2.2. Ефективність функціонування, тенденції та проблеми розвитку підприємств туристичного бізнесу.....	97
2.3. Досвід функціонування та розвитку підприємств туристичного бізнесу за кордоном та можливості його імплементації в Україні.....	120
Висновки до розділу 2.....	128
РОЗДІЛ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	132
3.1. Посилення залучення інвестицій, інновацій, диверсифікації діяльності та їх державної підтримки як провідних інструментів забезпечення пріоритетів стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу.....	132

3.2. Впровадження нових напрямів діяльності підприємств туристичного бізнесу з використанням молодіжного підприємництва для забезпечення стратегічного розвитку.....	155
3.3. Формування адаптивних моделей, програм і планів стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу в умовах війни та у післявоєнний період.....	179
Висновки до розділу 3.....	196
ВИСНОВКИ.....	201
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	208
ДОДАТКИ.....	231

ВСТУП

Актуальність теми. Підприємства туристичного бізнесу або, туристичні підприємства, починаючи з кінця ХХ ст. і на даний час, відіграють провідну роль в економіці та забезпеченні зайнятості населення країн світу й України поряд із промисловістю, сільським господарством та сферою інформаційних і цифрових технологій. Це пояснюється, насамперед, впливом науково-технічного прогресу та інновацій на продуктивність праці, збільшенням вільного часу у працівників та платоспроможності населення і, як наслідок, зростанням попиту на потреби у саморозвитку, відпочинку і пізнання світу. Цьому сприяє й небувала раніше доступність подорожей завдяки прискоренню усіх видів транспорту. Нарешті, підприємства туристичного бізнесу самі по собі виступають драйверами економічного розвитку, будучи комплексуючими.

Так, одне туристичне підприємство слугує підґрунтям для розвитку діяльності від 4 до 11 підприємств інших галузей (сільського господарства, харчової, легкої, меблевої, будівельної промисловості, народних промислів, транспорту, громадського харчування, банківських послуг тощо), маючи необхідність у постачанні їх продукції та послуг. Крім того, туристичні підприємства здійснюють м'який вплив на довкілля порівняно з підприємствами інших галузей виробничої сфери. Тим самим вони підтримують сталий розвиток, екологізацію довкілля, збереження, відтворення й популяризацію унікальних природних пам'яток та типових автентичних ландшафтів.

Підприємства сільського зеленого, екологічного та аграрного туризму сприяють організації та розвитку сільських територій, забезпечуючи зайнятість та доходи сільського населення, диверсифікацію діяльності аграрних підприємств для їх стійкого розвитку без значних фінансових та інвестиційних витрат з одного боку та попит на відпочинок у природних

умовах міських жителів – з іншого. Тому тема дисертаційної роботи теоретично і практично значима, своєчасна та актуальна.

Також варто зауважити, що підприємства туристичного бізнесу під впливом інновацій цифрової економіки, які все ширше впроваджуються в усі сфери людської життєдіяльності постійно перебувають у розвитку, набувають нових конкурентних можливостей і втрачають інші, зазнають структурних та змістовних зрушень. В Україні ці процеси росту значно сповільнилися або навіть припинилися внаслідок неспровокованого російського вторгнення.

Підприємства туристичного бізнесу, як й інших галузей, зазнали та продовжують зазнавати катастрофічних втрат і збитків. Морально-психологічні втрати взагалі не піддаються виміру. Однак навіть у таких умовах загроз війни вони змогли адаптуватися та продовжують функціонувати. Тому наявні тенденції потребують поглиблення через оцінку й діагностику існуючих викликів і ризиків, ресурсів та можливостей і надання науково обґрунтованих рекомендацій щодо інструментів та пріоритетів подальшого розвитку підприємств туристичного бізнесу. Це ще раз актуалізує обрану тему дисертації.

Аналіз існуючих досліджень і публікацій. Необхідно зазначити, що різні аспекти розвитку туристичних підприємств були й залишаються предметом досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців. Так, проблеми конкурентоспроможного розвитку туристичних підприємств висвітлено у працях Васильчак С.В., Газуда С.М., Грановської В.Г., Данилюк А.М., Кирилова Ю.Є., Корнілової Н.В., Полковниченко С.О. Обґрунтуванню механізмів та інструментів їх функціонування, у т.ч. соціальної відповідальності, приділена увага у працях Бабенка О.В., Ігнатенка М.М., Карнаушенко А.С., Клімової А.М., Колоска А.М., Кравцов С.С., Розметової О.Г. Питання методики й методології їх діяльності розглядаються у публікаціях Гризовської Л.О., Мармуль Л.О., Савіцької О.П., Стадник В.В. Регіональні аспекти діяльності туристичних підприємств, її напрями та види

знайшли відображення у дослідженнях Беркової О.П., Бондаренко Л.А., Борисюк О.А., Дудник І.М., Ільїної О.В., Марченко О.А., Матвійчук Л.Ю., Смочко Н.М. Вивченням впливу підприємств туризму, особливого сільського зеленого, переймається Валюх А., Левков К., Пеньковського В., Попадинець Н., Романюк І., Скрипко Т., Якимчук А., Яценка Я. Обґрунтування туристичних дестинацій та їх економічного функціонування, інститутів ринку туристичних послуг набули розвитку у працях Забродської Г.І., Журавльової С.М., Ярового В. Ф. та ін. Діяльність туристичних підприємств в умовах війни досліджується у працях Безпалової А., Василенко В., Гапоненко Г., Євтушенко О., Краснокутської Ю., Кузьменко Ю., Моца А., Недзвецької О., Роїк О., Середи Н., Шамари І., Шевчук С. Високо оцінюючи отримані у працях згаданих та інших науковців результати, вважаємо за потрібне поглибити їх у важливих та не достатньо обґрунтованих напрямках.

Тобто, йдеться про оцінку і діагностику сучасних проблем туристичних підприємств, особливо ризиків та загроз; визначення джерел і ресурсів їх подолання та запобігання; розробку механізмів та інструментів стратегічного розвитку в умовах війни й у післявоєнний період. Також виділяється необхідність посилення підприємницької ініціативи у процесі здійснення туристичної діяльності. Практика, спостереження засвідчують, що вона в Україні вкрай недостатня. Українська традиційна гостинність, доброзичливість, автентичність, велика культура й історія, мальовнича природа не супроводжуються ефективною рекламою, підприємливістю і, як наслідок, недостатньо комерціалізуються. Для виділення і посилення цього стратегічного напрямку, а також наукових досліджень і практики обґрунтовується дефініція «підприємства туристичного бізнесу», а не просто туристичні підприємства, хоча за змістом вони тотожні.

Зв'язок дисертаційної роботи з науковими програмами, планами темами. Дисертаційне дослідження тісно пов'язане з науковими проблематиками кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу державний реєстраційний номер 0121U109436 «Туристична сфера як

пріоритетний напрям соціально-економічного розвитку регіону», і кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій, державний реєстраційний номер 0120U104162 «Теоретико-методологічне забезпечення інноваційного розвитку суб'єктів господарювання на засадах впровадження інтелектуальних інформаційних технологій» Херсонського державного аграрно-економічного університету. У цих межах автором уточнено змістовне навантаження дефініції «підприємство туристичного бізнесу»; вперше обґрунтовано значення молодіжного, аграрного, екскурсійного й подієвого туризму, санаторно-курортного відпочинку та реабілітації як пріоритетних напрямів розвитку підприємств туристичного бізнесу; встановлено переваги та пріоритети використання інструментів функціонування підприємств туристичного бізнесу – підприємницької ініціативи, мотивації, ресурсозбереження, соціальної відповідальності, інклюзії, інновацій та ресурсів у процесі реалізації його організаційно-економічного механізму; на основі оцінки та діагностики сучасного стану й ефективності функціонування; виявлення проблем, ризиків, переваг і ресурсів та попиту; обґрунтування ключових пріоритетів стратегічного розвитку та інструментів і механізмів їх здійснення розроблено адаптивну модель ефективного управління стратегічним розвитком підприємств туристичного бізнесу.

Мета та завдання дисертації. Метою дисертаційного дослідження стало обґрунтування теоретико-методичних засад і напрацювання практичних рекомендацій щодо пріоритетів й інструментів стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу в умовах війни та у післявоєнний період.

Для вирішення сформульованої мети були поставлені та вирішувалися наступні завдання:

- обґрунтувати теоретичні засади стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу;

- визначити чинники, інструменти та механізми стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу;
- встановити зміст та особливості методичного забезпечення оцінки ефективності функціонування підприємств туристичного бізнесу для цілей стратегічного розвитку;
- виявити умови та ресурси функціонування підприємств туристичного бізнесу та їх зміни під впливом війни;
- здійснити оцінку ефективності функціонування підприємств туристичного бізнесу, тенденцій і проблем їх розвитку;
- визначити особливості функціонування зарубіжних підприємств туристичного бізнесу та можливості використання їх досвіду;
- обґрунтувати пріоритети стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу та інструменти їх забезпечення в сучасних умовах та на перспективу;
- визначити нові напрями діяльності та роль молодіжного підприємництва в їх здійсненні для стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу;
- здійснити розробку адаптивних моделей, програм, планів і програм стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу в умовах війни та у післявоєнний період.

Об’єкт дослідження – процеси функціонування підприємств туристичного бізнесу та встановлення пріоритетів й інструментів їх стратегічного розвитку на перспективу.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні і практичні аспекти функціонування підприємств туристичного бізнесу та їх стратегічного розвитку з визначенням пріоритетів та інструментів забезпечення.

Методи дослідження. За методологічну основу дисертаційного дослідження слугували основні положення економічної теорії, економіки підприємств, а також туристичних підприємств; цифрової економіки; фундаментальні праці провідних вчених-економістів сучасності з означеної

проблеми; закони та нормативно-законодавчі акти України з розвитку підприємництва, туризму, митного й валютного регулювання. У процесі досліджень використано методи: системно-структурного аналізу і синтезу – для визначення структури, видів та напрямів діяльності підприємств туристичного бізнесу; історичний, монографічний – для встановлення етапів і виявлення тенденцій їх розвитку; статистико-економічні, економіко-математичні – для оцінки та діагностики ефективності функціонування підприємств туристичного бізнесу; моделювання, екстраполяції – для розробки моделей стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу.

Інформаційна база дослідження. Для інформаційної основи дисертаційного дослідження використано матеріали відповідних міністерств і відомств та державних служб, зокрема, Державної служби статистики України, Державного агентства розвитку туризму України. Також залучалися аналітичні звіти, висновки і записки та доповіді з розвитку підприємств туристичного бізнесу, наслідків війни в Україні, міжнародної підтримки, розміщені в мережі Інтернет; публікації у періодичних наукових виданнях та спеціальних інформаційних онлайн платформах туристичного бізнесу; громадських організацій туристичного спрямування, окремих підприємців та фахівців; матеріали річної звітності туристичних підприємств і організацій; особисті спостереження автора.

Наукова новизна дисертаційної роботи полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні та розробці науково-практичних положень щодо пріоритетів та інструментів стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу. У процесі написання дисертації отримано результати, які характеризуються науковою новизною, мають теоретичну та практичну значимість і виносяться на захист. Зокрема:

вперше:

- обґрунтовано теоретичні засади функціонування, відновлення й стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу з використанням пріоритетів і стратегій традиційного та новітнього змісту, цифрових

інновацій, нових джерел інвестування, продуктів і послуг; з урахуванням втрат, загроз і ризиків війни, особливостей стану деокупованих територій; змін бюджетування, ресурсів і ринків;

- виявлено чинники внутрішнього і зовнішнього впливу на ефективність та конкурентоспроможність діяльності підприємств туристичного бізнесу, у т.ч. деокупованих територій, а саме воєнні загрози і втрати, ресурси, ємкість ринків; інструменти, методи й механізми функціонування і стратегічного розвитку з опорою на інвестиції та інновації, спеціалізацію й диверсифікацію діяльності; сегментацію ринків, продуктів і послуг, споживачів; обсягів і напрямів туристичного потоку, платоспроможності та економічної поведінки туристів;

удосконалено:

- методичні засади визначення та оцінки ефективності функціонування підприємств туристичного бізнесу через уточнення та доповнення її змістовних етапів (інвентаризація ресурсів, майна, особливо на деокупованих територіях); оцінка втрат від воєнних дій; оцінка ризиків і загроз безпеки; заходів безпеки та витрат на них; групування сукупностей кількісних показників та методів оцінки на основі стадій процесу відтворення туристичних продуктів і послуг та сфер туристичної діяльності; пріоритетів, інструментів та механізмів їх досягнення для цілей стратегічного розвитку; встановлення індикаторів і критеріїв оптимізації рівнів адміністрування та управління;

- виявлення та оцінку фактичних умов і ресурсів функціонування та розвитку підприємств туристичного бізнесу, у тому числі деокупованих територій через використання інтегрального індексу їх конкурентоспроможності; натуральних показників інвентаризації, статистичної звітності, експертних висновків щодо майна, ресурсів та інфраструктури; їх динаміку з урахуванням воєнних загроз і ризиків та збитків і втрат через війну;

- оцінку та діагностику стану й ефективності функціонування підприємств туристичного бізнесу із встановленням показників і трендів кількості зайнятих, туристичних потоків, виручки, прибутків, збитків, рентабельності, інвестицій, інновацій, безпеки; проблем, можливостей і джерел відновлення та стратегічного розвитку, у тому числі на деокупованих територіях;

набули подальшого розвитку:

- встановлення доцільності та можливостей використання міжнародного досвіду туристичної діяльності країн ЄС і тих, де нещодавно відбувалися війни, для обґрунтування пріоритетів стратегічного розвитку вітчизняних підприємств туристичного бізнесу, насамперед, безпеки, відновлення, економічного зростання, з використанням інструментів моніторингу, відбудови, державно-приватного партнерства, фандрейзингу, краудфандингу, краудінвестингу, краудлендингу; донорських та грантових інвестицій з орієнтацією діяльності на унікальність і своєрідність, загальнолюдські цінності, сталість, соціальну відповідальність, інклюзії;

- обґрунтування інвестування, інновацій, диверсифікації діяльності з використанням інформаційних та цифрових технологій, віртуальних продажів, смарт-туризму, таймшерінгу; державної підтримки (у тому числі усунення бюрократії, корупції й тінізації, неефективних інститутів); збалансування доходів і витрат, ціноутворення як найдієвіших інструментів забезпечення пріоритетів стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу в сучасних умовах та на перспективу, у тому числі деокупованих територій;

- обґрунтування пріоритетного значення сільського зеленого, екологічного, еногастрономічного, подієвого, пізнавального, спортивного, військового туризму із впровадженням волонтерства на добровільних засадах; із залученням у всіх можливих випадках апітерапії, загартування, оздоровлення та реабілітації мирних жителів, військових, дітей і людей похилого віку, людей з обмеженими можливостями у фінансовому й

фізичному відношенні; використання соціального та молодіжного підприємництва як інструментів здійснення;

- розробка адаптивних моделей, стратегічних планів, програм та прогнозів забезпечення пріоритетів стратегічного розвитку, фінансової стійкості, підвищення ефективності підприємств туристичного бізнесу з використанням традиційних та інноваційних інструментів для надання властивостей адаптивності, гнучкості, комплементарності та субституційності з метою подолання ризиків і загроз, диверсифікації продуктів і видів діяльності відповідно до мінливих умов середовища господарювання, оптимізації джерел інвестування та безпеки; збільшення дохідності бізнесу, його соціальної, екологічної, економічної та інклюзивної значущості.

Практичне значення одержаних результатів. Основні результати, висновки і практичні рекомендації та розробки дисертаційної роботи рекомендовано до використання у ТОВ «ПОДОРОЖ» Херсонської обл., м. Херсон (довідка №34-Д від 20.12.2024р.); Громадській спілці «Дороги вина та смаку Херсонщини», м. Херсон (довідка № 81-3 від 16.01.2025р.); ГО «Херсонська обласна сільськогосподарська дорадча служба», м. Херсон (довідка № 1-018 від 9.04.2025р.); ВГО «Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України» (ВГО НАСДСУ), м. Київ (довідка № 1-020525 від 2 травня 2025 р.); Херсонській обласній державній адміністрації департаменту розвитку сільського господарства та зрошення, м. Херсон (довідка № 26-03-1-460/0/25/26-01-01 від 02.05.2025 р.); Херсонській обласній військовій адміністрації управління у справах ветеранів, м. Херсон (довідка № 1 від 02.05.2025р.). Теоретичні й методичні обґрунтування змісту, особливостей і структури та організації функціонування інструментів і механізмів їх стратегічного розвитку на перспективу впроваджено у науковий і навчально-освітній процеси економічного факультету Херсонського державного аграрно-економічного університету (довідка № 1155/02-23/08 від 06.09.2024р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею. Всі основні положення, висновки та рекомендації отримані автором особисто. Із спільних публікацій, використано лише ті положення, які є результатом особистих досліджень здобувача. Теоретико-методичні обґрунтування і практичні розробки щодо пріоритетів та інструментів стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу, які містяться у роботі та виносяться на захист, викладено у переліку наукових праць автора.

Апробація результатів дисертації. Основні положення, результати, висновки дисертаційної роботи апробовані та одержали схвалення на міжнародних та всеукраїнських наукових, науково-практичних конференціях і семінарах та симпозіумах, а саме: Міжнародній науково-практичній конференції *«Сучасний маркетинг: стратегічне управління та інноваційний розвиток»* (30 квітня 2020 р., Харків); Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції *«Інноваційне підприємництво та торгівля: сучасний стан та перспективи розвитку»* (16-17 квітня 2020 р., Херсон); Міжнародній науково-практичній конференції, присвяченій 85-річному ювілею професора В.Й. Шияна *«Економічні читання»* (19 лютого 2021 р., Харків); Міжнародній науково-практичній конференції *«Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів»* (28 травня 2021 р., Херсон); Всеукраїнській науково-практичній конференції *«Сучасний стан та потенціал розвитку індустрії гостинності в Україні»* (23 квітня 2021 р., Херсон).

Публікації. Основні положення, висновки та результати дисертаційної роботи викладено у 25 наукових працях. Із них 7 статті висвітлені у колективній монографії; 11 статей – у вітчизняних фахових виданнях категорії «Б» та з індексацією у міжнародних наукометричних базах; 1 у зарубіжних виданнях; 1 стаття – у зарубіжному виданні категорії «Scopus»; 5 публікацій апробаційного характеру. Загальний обсяг публікацій становить 5,9, із них особисто автору належить 4,1.

Структура та обсяг дисертаційної роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 251 сторінки; з них 28 таблиць по тексту; 30 рисунків по тексту; список використаних джерел зі 207 найменувань на 23 сторінках; 11 додатків на 20 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність, структура та складові стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу

Туризм як вид соціально-економічної діяльності за останні 30-50 років набув значного поширення та розвитку у провідних країнах світу, а в деяких так званих “туристичних країнах”, як - Єгипет, Таїланд, Туреччина, інших став основою економічного зростання. Його значення як соціального, економічного, культурно-історичного явища; окремого виду прибуткової соціально-економічної діяльності стрімко зростало і в довоєнний період в Україні. Згідно із секторальним підходом до визначення структури соціально- та виробничо-економічних і господарських систем, він належить до третинного сектору економіки, тобто до сфери послуг. Традиційно туризм розуміється як вид діяльності або галузь, пов’язаний з тимчасовим виїздом людей з місць постійного проживання з пізнавальною, оздоровчою, екскурсійною та іншою метою та їх обслуговуванням (табл. 1.1).

Відповідно до галузевого підходу, його структуру, у свою чергу, утворюють певні підгалузі, види або напрями, а саме: подорожі та екскурсії, тобто пізнавальний туризм; подієвий туризм; відпочинок і оздоровлення; туризм за сферою інтересів – екологічний, медичний, освітній, релігійний, гастрономічний, винний, гірськолижний; сільський зелений туризм та інші види. Однак основними структурними господарськими одиницями у туризмі загалом та в окремих його видах є, як і в будь-якій іншій галузі, підприємства та організації, тобто такі, що розробляють туристичні продукти та надають туристичні послуги. У такому випадку, йдеться про туристичні підприємства, або підприємства туристичного бізнесу. Ці поняття тотожні. Останнє

Визначення туризму як галузі або виду діяльності вітчизняними та зарубіжними науковцями

Автор	Визначення
Воррен Вівер	Туризм являє собою суму явищ та відносин, що виникають внаслідок взаємодії туристів, постачальників бізнесу, урядів приймаючих країн, громадських організацій, урядів рідних країн туристів, університетів, громадських коледжів та неурядових організацій у процесі залучення, транспортування, розміщення та управління ними.
Тостейн Веблен	Туризм – це форма дозвілля, яка може бути демаркацією людей на класи і відокремлювати життя заможних людей від звичайних. Звичайно, якби Веблен був ще живий, він стверджував би, що екзотичні поїздки функціонують як помітний прояв багатства адже він жив у той час, коли бюджетний туризм був рідкістю.
Вальтер Хунзікер, Курт Крапф	Сума явищ та відносин, що виникають внаслідок подорожі та перебування нерезидентів, якщо вони не призводять до постійного проживання та не пов'язані з будь-яким заробітком.
К. Майкл Холл Стівен Дж. Пейдж	Туризм, як і інші види економічної діяльності, відображає зростаючий взаємозв'язок у міжнародних відносинах. Туризм є явищем, яке залежить не тільки від транспортних, сервісних і торгових мереж, а також від соціальних, політичних та екологічних відносин між споживачами та виробниками туристичних послуг.
Річард Шарплі	Перш за все, туризм стосується людей, туристів, які взаємодіють з іншими місцями та іншими людьми, переживають досвід, який може вплинути на їхні ставлення, очікування, думки та, зрештою, спосіб життя, власні чи приймаючої спільноти.

* Розроблено автором з використанням джерел [32, 38, 171, 204, 206].

визначення доцільно вживати за необхідності акцентувати увагу на заснуванні підприємств на основі приватної власності, щоб підкреслити їх підприємницьку ініціативу, бездотаційність, орієнтованість на дохідність. Адже туристичний бізнес – це підприємницька, комерційна та інша діяльність у сфері туризму, яка не суперечить закону та спрямована на отримання прибутків.

Також у дослідженнях туризму часто використовується категорія «туристична дестинація». Вона означає сукупність туристичних ресурсів, відповідної інфраструктури й туристичних атракцій, які розміщені на певній компактній території, взаємопов'язані між собою і використовуються для задоволення потреб туристів [60]. На галузевому рівні вживаються категорії туристична галузь, туристична сфера, сектор туристичних послуг,

туристична діяльність, туристична індустрія. І якщо всі згадані терміни не викликають сумнівів, то категорія «туристична індустрія», на нашу думку, має науково-популярний характер, оскільки, відносячись до третинного сектору економіки, туризм не виділяється як індустрія, та й предмет його діяльності не індустріальний по своїй суті. Також його не правильно називати виробничою галуззю.

Враховуючи посилення внутрішньо- і міжгалузевої конкуренції у національному та світовому вимірах, пріоритетне значення в обґрунтуванні теоретично-методичних засад діяльності підприємств туристичного бізнесу належить визначенню змісту стратегічного розвитку або стратегій розвитку (табл. 1.2). Стратегічний розвиток у широкому розумінні визначається як процес якісних і кількісних змін, спрямованих на досягнення та забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємств або інших економічних і господарських систем [73]. Він ґрунтується на принципах незворотності, закономірності, цілеспрямованості, раціональності, енерго- та ресурсоощадності, соціально- та еколого- орієнтованості, гармонійності.

Також термін «стратегічний» означає розвиток відповідно до тієї чи іншої стратегії або їх сукупності. У свою чергу, стратегія – це бачення майбутнього, напрями розвитку, сукупність його тактичних і стратегічних цілей у загальнішому вимірі [83, с. 174]. Більшість науковців схилиються до думки, що стосовно підприємств стратегія – це недеталізований, загальніший план певної діяльності, що охоплює тривалий проміжок часу та спрямований на досягнення важливої і складної мети [113, с. 96]. Також це засіб, за допомогою якого місія підприємств втілюється в життя [159].

Стратегії, залежно від специфіки діяльності підприємств тієї чи іншої галузі, попиту й пропозиції на ринку; розмірів і масштабів діяльності, стадії життєвого циклу та ринкового місця; ресурсного й інноваційного забезпечення; структури та динаміки внутрішнього й зовнішнього середовища господарювання; конкурентних переваг та ризиків, інших

Визначення категорії «стратегія» стосовно діяльності та розвитку підприємств туристичного бізнесу

Автор	Визначення
Ігор Ансофф	Спільна нитка серед організацій, діяльності та товарних ринків, яка визначає сутність бізнесу, який організація мала або планувала мати в майбутньому.
Кеннета Р. Ендрюс	Структура цілей, намірів, основної політики та планів для досягнення цих цілей викладена таким чином, щоб визначити, яким бізнесом компанія є чи повинна бути, і якою компанією вона є чи повинна бути.
Фред Р. Девід	Стратегії є засобом досягнення довгострокових цілей.
Генрі Джонсон, Кевін Скоулз та Джоанна Уїттингтон	Стратегія – це напрямок і масштаби діяльності організації в довгостроковій перспективі, що забезпечують переваги в мінливій обстановці шляхом конфігурації ресурсів та компетенцій з метою реалізації очікувань зацікавлених сторін.
Радченко О. П.	Стратегічне планування в туристичній сфері має базуватися на загальній Стратегії соціально-економічного розвитку регіону, що забезпечує гармонізацію цілей, пріоритетів та напрямків розвитку. Це сприяє ефективному використанню ресурсного потенціалу, підвищенню конкурентоспроможності туристичних дестинацій та створенню сприятливих умов для стійкого розвитку галузі.
Бондаренко Л. А.	Формування та впровадження Стратегії розвитку туризму забезпечує комплексний аналіз проблемних аспектів галузі та визначення конкретних заходів для їх подолання. Її реалізація сприяє забезпеченню сталого розвитку туристичної сфери в межах конкретного регіону України, оптимізуючи використання ресурсного потенціалу та підвищуючи конкурентоспроможність туристичних напрямків.
Завідна Л.Д.	Стратегія відновлення індустрії гостинності та туризму України забезпечує не тільки компенсацію воєнних втрат, а й упровадження інноваційного управління для зміцнення галузі. Ключовими напрямками є цифровізація, екологічна стійкість, залучення громад та формування позитивного іміджу України як безпечної туристичної дестинації.

*Розроблено автором з використанням джерел [14, 59, 168, 43, 24, 140, 62].

чинників впливу, значно відрізняються, як і напрями стратегічного розвитку та його засоби. Однак для них притаманні спільні структурні елементи, а саме: інструменти, засоби, ресурси, механізми. Це дозволяє певним чином їх уніфікувати і класифікувати для як найзручнішого, правильного та результативного використання.

І хоча в сучасних умовах господарювання і життєдіяльності загалом за останні роки все більше науковців та практиків схиляються до визначального

впливу чинників невизначеності на ті або інші бізнесові процеси, тоді як економіка віднесена до поведінкових наук і все більшого значення набувають поведінкова економіка й поведінкові фінанси, де стратегічний розвиток та доцільність його теоретичних обґрунтувань і практичних проявів не викликають сумнівів. Адже він означає чітке розуміння, у цьому випадку, підприємством туристичного бізнесу, яким чином, для чого і куди воно рухається; як забезпечити своє конкурентоспроможне функціонування тривалий період, закріпитися в тому або іншому сегменті ринку туристичних послуг та виконувати свою місію в даний час і на перспективу; можливість своєчасно виявляти ризики та загрози й відповідно реагувати на них.

Згідно з М. Портером, існують три типи загальних стратегій: лідерство за витратами, диференціація, фокусування [131]. Лідерство за витратами означає спроможність підприємств виробляти товар чи надавати послуги з меншими витратами порівняно з конкурентами. Досягається за рахунок забезпеченості якіснішими ресурсами; впровадження інновацій; економії; успішнішої організації та операційної діяльності тощо. Стратегія диференціації спрямована на удосконалення продуктів і послуг, збільшення їх асортименту, розширення ринків. Стратегія фокусування – означає зосередження зусиль на тих або інших продуктах і послугах, сегментах ринку, де підприємство може бути найрезультативнішим та найконкурентоспроможнішим.

Такі стратегії вважаються класичними і можуть бути використані в туризмі та інших галузях. Також класичні стратегії обґрунтовані у дослідженнях І. Ансоффа [14]. У так званій матриці І. Ансоффа представлено 4 типи стратегій для економічного зростання підприємств, які можуть бути використані у тому числі й підприємствами туристичного бізнесу. Це проникнення на ринок; розвиток продуктів і/або послуг; диверсифікація; розвиток ринку. До класичних стратегій як елементів стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу слід віднести вертикальну та горизонтальну інтеграції.

Перша означає злиття або співпрацю підприємств, які різні за спеціалізацією і можуть належати до різних галузей, проте об'єднані у процесі відтворення туристичних продуктів і послуг, як-от готелі – туристичні агенції – транспортні підприємства. Горизонтальна інтеграція являє собою злиття або співпрацю однорідних підприємств туристичного бізнесу. Її механізми знаходяться в основі створення готельних мереж, туристичних стратегічних альянсів, таймшерінгу. Поєднання стратегій вертикальної і горизонтальної інтеграцій відбувається при організації туристичних кластерів і дестинацій, а також на рівні курортів, зон рекреації та відпочинку.

Критеріями залучення згаданих стратегій, як і попередніх інших, в обґрунтування та здійснення стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу виступають економічна, соціальна та екологічна складові їх ефективності, тобто доцільність, виходячи з наявного ресурсного потенціалу та інших конкурентних переваг; оцінки ринку й конкурентів; ризиків впровадження [132]. Крім вказаних стратегій, відносно новими для вітчизняних підприємств туристичного бізнесу стали стратегії маркетингу або маркетингові. Найпоширенішими їх інструментами, у свою чергу, виявилися брендинг і ребрендинг туристичних продуктів і послуг, атракцій і місць розміщення; програми лояльності, бонусів та дисконтів для туристів; диференційована політика цін і продажів у низькі, середні та високі туристичні сезони.

Окрему роль відіграють стратегії впровадження інновацій та залучення інвестицій. Вони стосуються як поліпшення туристичних продуктів і послуг, так й удосконалення операційної діяльності підприємств туристичного бізнесу. Інвестиції також передбачають використання інноваційних фінансових інструментів і джерел, зокрема, франдрайзенгу та інших [144, с. 26]. Навчання, підвищення кваліфікації і використання персоналу також належить не тільки до тактичних, а й стратегічних пріоритетів, оскільки туристичний бізнес, на відміну від інших, є надзвичайно

клієнтоорієнтований. Він передбачає наявність постійних прямих контактів у системі: турист або відпочивальник – персонал. Тому від ефективності роботи працівників значною мірою залежить успіх туристичної діяльності.

Наступним важливим елементом теорії і практики стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу визнано рекламу. При її здійсненні треба враховувати не тільки раціональні, а й ірраціональні складові та мотиви людської поведінки. Йдеться про вплив звичаїв і традицій на ті або інші туристичні вподобання споживачів; їх різні цільові групи та аудиторії; бажання подорожувати і відпочивати під впливом моди, престижності, соціального позиціонування та інших чинників поведінкової економіки та поведінкових фінансів [146]. Нарешті, обов'язковим складником і тактичного, і стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу було, є і має бути гарантування безпеки туристів, недопущення всіляких загроз та небезпек їх здоров'ю та життю, особливо в умовах воєнного стану; в зонах можливих бойових зіткнень; небезпечних погодно-кліматичних та інших природних явищ. У контексті безпеки важливе значення має стандартизація та сертифікація надання туристичних продуктів і послуг; відповідність вимогам безпеки навичок і компетенцій персоналу, тих або інших споруд та маршрутів.

Здійснення практично будь-якого бізнесу, і туристичного зокрема, у сучасному світі передбачає його соціальну орієнтацію та екологічну спрямованість. Так, соціальна відповідальність (СВ) або корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) означає абсолютно добровільну доброчинну діяльність у цьому випадку підприємств туристичного бізнесу і розглядається як природна потреба підприємців висловити з її допомогою своєрідну вдячність суспільству за власні вигоди та комерційний успіх. Вона не має обов'язкового характеру, не регламентована строгими нормами, обмеженнями та правилами [199].

Враховуючи сплату податків та інших соціальних відрахувань, її розміри не великі відносно доходів підприємств і, згідно з рекомендаціями,

не мають перевищувати 2 – 3% від чистого прибутку. Формами або проявами соціальної відповідальності підприємств туристичного бізнесу можуть бути: участь у соціальних проєктах і подіях територіальних громад; добровільне відновлення пам'яток історії та природи; меценатська підтримка окремих людей, навчально-освітніх, наукових, медичних, культурних та інших установ соціального спрямування; участь у різноманітних програмах і планах розвитку на засадах державно-приватного партнерства.

У сучасних умовах війни та її страшних втрат і загроз заходи соціальної відповідальності необхідно здійснювати з урахуванням принципів інклюзії, що в якнайширшому розумінні означає забезпечення рівної доступності до матеріальних і нематеріальних благ усіх членів суспільства, особливо його вразливих верств. Внаслідок війни кількість поранених та інвалідів в Україні досягла 400 тис осіб [35]. Вони потребують всілякої реабілітації та відновлення здоров'я. Мільйони людей втратили свої домівки і майно; роботу й бізнес; рідних; мають морально-психологічні травми через перебування в окупації або її загрози. Мільйони людей стали внутрішньо переміщеними особами та мають неповні сім'ї через масову й тяж багатомільйонну еміграцію.

Держава, попри зруйновану окупантами економіку, постійно обстрілювану енергетику та інші смертельні загрози для мирних осіб і військових робить неймовірні зусилля для їх соціальної підтримки, використовуючи бюджетні кошти й міжнародну допомогу, однак необхідні для цього засоби потребують постійного поповнення та підтримки з різних джерел. Туристичні підприємства мають значну фахову й цілеспрямовану можливість здійснювати це та бути інклюзивними. Таким чином вони подають приклад іншим господарським структурам; зміцнюють власну ділову репутацію та позитивний імідж, що сприяє збільшенню залучення клієнтів та прибутків і конкурентоспроможності.

Варто зауважити, що стратегічний розвиток підприємств туристичного бізнесу знаходиться в основі сталого розвитку туризму як виду діяльності або

галузі [48]. Останній визначається як такий, при якому економічне зростання, інші матеріальні потреби людей задовольняються у межах відновлення екосистем і природи загалом та з урахуванням інтересів теперішнього і майбутнього поколінь. Концепція сталого розвитку прийнята ООН у 1992 році в Ріо де Жанейро, до якої на державному рівні приєдналася Україна та інші країни. Отже, вона має всі ознаки документа міжнародної й державної ваги. Тому саме фінансово-економічна стійкість підприємств туристичного бізнесу, їх соціальна та екологічна й природоохоронна спрямованість важливі в теперішній час і залишаються його запорукою на перспективу. Враховуючи різноманіття стратегій як складових стратегічного розвитку; стратегічних пріоритетів як його найзагальніших орієнтирів або векторів вельми актуальним постає питання його організаційного забезпечення та адміністрування (рис. 1.1).

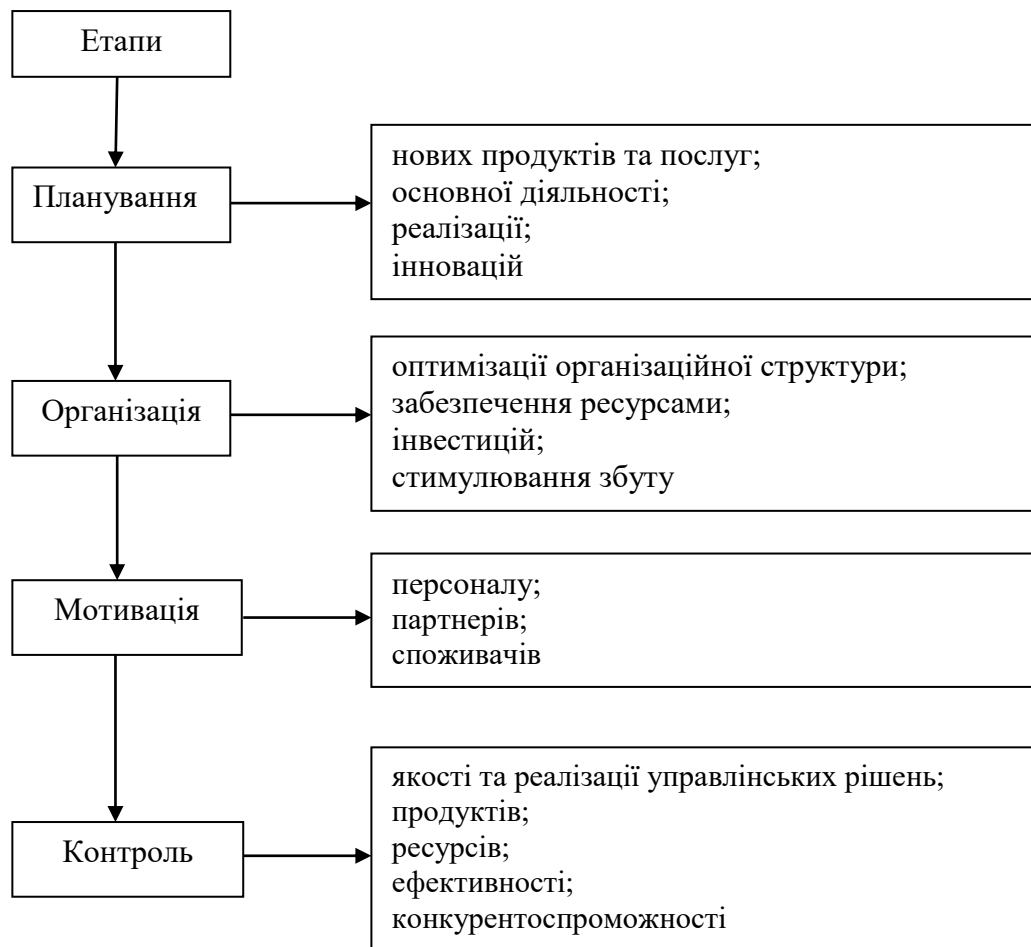


Рис. 1.1. Складові та етапи адміністрування стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу (розроблено автором)

На нашу думку, стосовно підприємств туристичного бізнесу складниками й етапами адміністрування (рис. 1.1), можуть бути: прогнозування – всебічний моніторинг, оцінка та діагностика й прогнозування ефективності діяльності того або іншого підприємства туристичного бізнесу та ринку туристичних послуг; планування – розробка продуктів і послуг, виробництва, реалізації; організація і стратегії – оптимізація внутрішньої організаційної структури, ресурсів, інновацій, безпеки, вибір стратегій; мотивація і стимулювання – працівників, партнерів, споживачів; контроль – відповідності, якості продуктів, послуг, управління, нормативів і обмежень, сертифікація й стандартизація та прийняття коригуючих управлінських рішень за його результатами у разі необхідності.

Вітчизняні підприємства, зокрема у сфері туризму, ще недостатньо впроваджують теоретичні і практичні засади стратегічного розвитку та управління. Відсутність чітко визначених стратегічних напрямів, місії та довгострокових цілей обмежує можливості туристичних компаній у визначенні потенційних можливостей, ризиків і загроз зовнішнього середовища. Як наслідок, для них складніше оперативно адаптуватися до змін, що перетворює такі підприємства на більш вразливі до викликів та знижує їхню конкурентоспроможність.

Варто зауважити, що стратегічний розвиток не можна зводити до типових схем і стандартних процедур [63, с. 55]. Адже його реалізація потребує індивідуального і творчого підходу, який враховує специфіку діяльності кожного окремого туристичного підприємства. Разом із цим, лише незначна частина українських представників туристичної сфери намагається дотримуватись принципів стратегічного управління. Проте їхні зусилля часто виявляються малоефективними з ряду причин, зокрема:

1. Низька адаптивність організаційних структур. Для більшості підприємств туристичної сфери притаманні недостатньо гнучкі структури, які складно перебудовуються відповідно до стратегічних змін. Це обмежує

можливості ефективного впровадження необхідних коригувань згідно з визначеними пріоритетами розвитку.

2. Нечітке розуміння завдань і строків виконання. Менеджери і виконавці часто не мають повного усвідомлення ключових цілей стратегічного розвитку, що створює додаткову невизначеність і знижує ефективність діяльності.

3. Недостатній моніторинг і контроль реалізації стратегій. Відсутність системного й послідовного аналізу результативності стратегічних рішень ускладнює виявлення відхилень та своєчасне внесення коригувань, що негативно позначається на довгострокових перспективах розвитку.

4. Проблеми з розподілом ресурсів. Недостатньо розроблені механізми ідентифікації, забезпечення та оптимального розподілу ресурсів (фінансових, матеріальних, інформаційних, людських, інноваційних) суттєво ускладнюють ефективне впровадження стратегічних ініціатив.

5. Відсутність ефективної системи колективного прийняття рішень. Коли стратегічні рішення ухвалюються без належної участі колективу підприємства, формується недостатній рівень корпоративної відповідальності. Це, своєю чергою, спричиняє опір змінам та небажання керівництва або власників долати організаційні труднощі.

Серед інших факторів, що ускладнюють реалізацію стратегічного розвитку підприємств туристичної галузі, значну роль відіграють аспекти поведінкової економіки та фінансів. Ірраціональна поведінка споживачів туристичних послуг часто стає непередбачуваною, що ускладнює її кількісну оцінку для ефективного планування та прогнозування [68, с. 52]. Додатковими перешкодами вирізняється значна різноманітність психологічних типів клієнтів, складна структура туристичного продукту та його залежність від репутації численних постачальників послуг. Крім того, серйозними викликами залишаються високі витрати на адаптацію бізнесу, його можливу релокацію, а також забезпечення транспортних,

інформаційних, трудових й енергетичних ресурсів в умовах воєнного часу, що посилює ризики та загрози для галузі.

Сучасні теоретичні підходи до стратегічного розвитку підприємств туристичної сфери передбачають впровадження стратегічного управління. Це системний і цілеспрямований процес, що включає формулювання, реалізацію та контроль стратегій і планів, орієнтованих на досягнення довгострокових цілей та зміцнення конкурентних позицій [90]. Його основні аспекти охоплюють визначення місії підприємства, формування стратегічних цілей і пріоритетів, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, розробку відповідних стратегій, програм і планів дій, а також їх практичне впровадження, моніторинг та контроль ефективності.

Деталізація таких дає змогу виявити наступні характеристики:

а) формулювання місії та стратегічних цілей. Туристичне підприємство може визначити свою місію як «Створення унікальних і незабутніх туристичних вражень для клієнтів». Водночас стратегічною метою може стати збільшення частки ринку на 20% упродовж наступних п'яти років;

б) аналіз зовнішнього середовища передбачає дослідження ринкових тенденцій, конкурентного середовища, інноваційних технологій, а також змін у законодавстві, що здатні впливати на діяльність туристичних компаній;

в) оцінка внутрішніх ресурсів включає аналіз конкурентних переваг, наявних можливостей та потенційних загроз для підприємства. Також враховуються якість наданих туристичних послуг, рівень обслуговування, кваліфікація персоналу та стан туристичної інфраструктури;

г) розробка стратегій, програм, планів дій передбачає залучення стратегій диференціації й диверсифікації або розширення асортименту продуктів і послуг; вдосконалення маркетингових кампаній і технологій їх реалізації; підвищення якості обслуговування та навчання працівників; впровадження інновацій операційної та основної діяльності й безпеки для привернення нових та збереження існуючих клієнтів;

д) реалізація і моніторинг стратегій означає послідовний, системний аналіз фінансово-економічних показників та оновлення, за необхідності, пріоритетів і стратегій стратегічного розвитку з урахуванням змін внутрішнього й зовнішнього середовища господарювання, які відбуваються постійно та повсякчас.

У контексті воєнного періоду та необхідності післявоєнного відновлення національного господарства актуальність теоретичного обґрунтування стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу має перебувати в центрі уваги не тільки на рівні галузі туризму, а й на рівні місцевих громад, регіональних та державних органів влади. Інтегруючи у забезпечення процесів туристичної діяльності підприємств та установ 4-11 інших галузей – (деякі автори наполягають навіть на цифрі 50 [34]) як-от будівництво, транспорт, сільське господарство, легка і харчова промисловість, торгівля, фінансове й банківське обслуговування, комунальне господарство, культурно-мистецька і спортивна діяльність, івент, туризм може відігравати важливу роль у відновленні та розвитку постраждалих регіонів. Насамперед мова йдеться про:

1. Економічне відновлення. Підприємства туристичного бізнесу можуть стати комплексоутворюючими ядрами для компактного розміщення та інтеграційних процесів підприємств інших галузей, залучаючи туристів та інвесторів і стимулюючи місцеві ринки й виробників; для відродження пам'яток природи та історії і культури; відновлення інфраструктури сільських територій; природоохоронної та заповідної справи; народних промислів й ужитково-прикладного мистецтва; сільських громад і територій.

2. Зростання зайнятості і добробуту населення. Відновлення підприємств туристичного та інших бізнесів, насамперед, готельно-ресторанного господарства, транспортно-логістичного забезпечення й перевезень, сфери дозвілля і розваг сприятиме створенню нових робочих місць та росту зайнятості й добробуту населення.

3. Поліпшення міжнародного іміджу та залучення інвестицій. Туризм може стати потужним інструментом для поліпшення міжнародного іміджу країни; сприяти залученню інвесторів і підвищенню загальної інвестиційної привабливості країни та регіонів.

4. Соціокультурне відновлення, підтримка громадянського суспільства, спільнот. Туристична діяльність допомагає соціокультурному відновленню на основі відтворення культурно-історичних цінностей, через взаємодію туристів з місцевим населенням та підтримкою соціокультурних ініціатив. Туристичні підприємства можуть, на основі державно-приватного партнерства, здійснювати цільове використання частини прибутків для підтримки неприбуткових проєктів соціокультурного та інфраструктурного спрямування у процесі вирішення завдань стратегічного розвитку.

5. Сприяння соціальній стабільності та вирішенню суспільних конфліктів. Розвиток підприємств туристичного бізнесу, у тому числі сільського зеленого туризму через збільшення зайнятості населення, особливо молоді, жінок, людей пенсійного віку сприятиме не тільки зростанню добробуту й формуванню креативного мислення, творчості з метою залучення місцевих ресурсів для використання як туристичних атракцій, вирішення екологічних і соціальних проблем звільнених від окупації територій; утвердженню соціальної справедливості через розвиток туристичного підприємництва. Усе це не вимагає значних додаткових інвестицій, тому дозволяє отримувати доходи за рахунок праці й особистих якостей, брати відповідальність за власне життя, розвиток громад, не перекладаючи на інших перебування у бідності та інші проблеми, не доводити до конфліктів на цьому ґрунті.

Підприємства туристичного бізнесу, згідно з розрахунками аналітиків Київської школи економіки, через неспровоковані широкомасштабні воєнні дії росії, зазнали втрат обсягом 7,7 млрд дол США (2024 р.) і належать до галузей із найбільшими втратами [65]. Війна спричинила тотальні руйнування майнових і комунально-житлових комплексів, що зараз триває у

Херсоні, Запоріжжі, на Харківщині; гинуть військові і цивільних; відбуваються внутрішні переміщення та еміграція широких верств населення; наявний дефіцит кваліфікованих і досвідчених працівників.

У наслідок підриву окупантами Каховської ГЕС, руйнування цілих міст і сіл, шляхів сполучення, суцільні замінування сільськогосподарських угідь значно змінилася екосистема туризму та мережа туристичних підприємств. Через миттєву окупацію вони не мали змоги релокуватися, хоча з багатьма із них це сталося після звільнення [65]. Постійні загрози життю, ризики бути пораненим, повітряні тривоги й прямі обстріли руйнівним чином діють на психіку та моральний стан людей. З одного боку, морально-психологічне пригнічення ніяк не сприяє подорожам і туризму, з іншого - вимагає відновлення та потребує їх.

Отже, втрати й загрози війни відкривають і нові джерела й можливості для їх подолання, відновлення та розвитку, особливо на інноваційній основі, з урахуванням запитів суспільства на ті або інші туристичні продукти і послуги, змінені їх форми надання, напрями та джерела створення. Стосовно останнього, то тут вагоме значення матиме державна бюджетна цільова підтримка у вигляді грантів і субсидій або не пряма у вигляді пільгового кредитування й оподаткування, інших форм підтримки через інструменти державно-приватного партнерства. Крім того, важливі міжнародна грантова та донорська допомога [49]. Для їх отримання і відновлення діяльності загалом підприємства туристичного бізнесу повинні орієнтуватися на наступні пріоритети стратегічного розвитку (рис. 1.2).

Для уникнення непорозумінь у слідуванні пріоритетам (рис. 1.2) доцільною видається деталізація їх змісту. Так, пріоритет «Забезпечення безпеки та протидія ризикам і загрозам» означає всебічний аналіз наявних і передбачення потенційних загроз для туристичного бізнесу, таких як прямі неспровоковані воєнні обстріли, бомбардування, ракетні удари; диверсії й терористичні акти; спровокованість конфліктів, громадської думки для

розпалювання ворожнечі та нестабільності; розробка і впровадження ефективних заходів безпеки для туристів і персоналу.



Рис. 1.2. Пріоритети стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу в умовах війни (розроблено автором)

Пріоритет стратегічного розвитку в умовах деокупованих територій «Маркетинг та позиціонування» передбачає перепрофілювання туристичної діяльності, наприклад, з пізнавального і відпочинкового на подієвий туризм; зміщення технологій маркетингу та позиціонування у цифрові та онлайн сегменти, щоб враховувати потреби безпеки та управління нею; для забезпечення прибутковості туристичного бізнесу завдяки зменшенню за їх рахунок транзакційних витрат. Це і розвиток інформаційних та рекламних кампаній у сфері онлайн, соціальних медіа та мережах, коли інші засоби не доступні для широкого кола можливих споживачів.

Пріоритет «Формування лояльності та комунікацій» передбачає всіляку взаємодію з клієнтами, збереження їх лояльності через якісне обслуговування та ефективне спілкування; розробки планів антикризового управління в разі непередбачених подій. Пріоритет «Диверсифікація та адаптація туристичних

продуктів і послуг» спрямований на їх розширення або зміни в сукупності відповідно до наявного потенціалу; нових впливів зовнішнього і внутрішнього середовища; змін у попиті; дій конкурентів. Вони повинні бути доповнені заходами маркетингу для стимулювання продажів і попиту, а саме - впровадженням гнучких тарифів та умов бронювання послуг; пільг і бонусів; інших цінових чинників тощо.

Пріоритет «Розвиток співпраці і партнерств» має на меті поглиблення партнерства з державними й регіональними органами влади та місцевими громадами для просування туристичних продуктів і послуг та підвищення ефективності діяльності підприємств туристичного бізнесу; зі спорідненими підприємствами та підприємствами й організаціями інших галузей для взаємної підтримки на засадах інтеграції, кооперації та кластеризації.

Пріоритет «Посилення фінансової стійкості» спрямований на удосконалення процедур, достовірність і неупередженість обліку й обліково-фінансової звітності; раціоналізацію витрат та розподілу прибутків; страхування та формування резервного капіталу для зменшення фінансових ризиків.

Пріоритет «Корпоративна соціальна відповідальність» передбачає участь або підтримку соціально значимих та еколого- і природоохоронно орієнтованих проєктів і програм; місцевих громад, окремих осіб з урахуванням принципів інклюзії та сталого розвитку.

На нашу думку, вказані пріоритети й стратегії та їх досягнення дозволять підприємствам туристичного бізнесу зберегти свою діяльність, але й відтворити та продовжити її у процесі стратегічного розвитку. Конкретизація його шляхів має ґрунтуватися також на виявленні та ідентифікації проблем, які стали властивими їх функціонуванню на деокупованих територіях.

1.2. Чинники, інструменти та механізми стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу

Всебічні дослідження наукових джерел, врахування досвіду практичної діяльності, власні спостереження функціонування підприємств туристичного бізнесу дозволили виділити основні риси та складники системного управління розвитку суб'єктів туристичного бізнесу в умовах воєнного стану з метою забезпечення його стратегічних пріоритетів на перспективу [54, 103].

1. В умовах економічної нестабільності першочерговим завданням системного управління підприємствами виділяється розробка стратегій для подолання кризових ситуацій, особливо в період воєнних викликів.

2. Для збереження і подальшого розвитку туристичних підприємств важливими стають управління ризиками та оперативна адаптація до змін зовнішнього середовища.

3. Важливим фактором конкурентоспроможності виступає створення диференційованих продуктів і послуг, які забезпечать підприємствам перевагу на ринку.

4. Використання найуспішніших світових практик у поєднанні з урахуванням особливостей вітчизняного та міжнародного ринку сприяє мобільності туристичних підприємств та ефективному впровадженню конкурентних стратегій.

5. Велика кількість компаній у галузі створює високий рівень конкуренції, водночас стимулюючи розвиток інноваційних підходів і стратегій диференціації, що сприяє зростанню якості туристичних послуг.

Врахування цих та раніше зазначених аспектів може слугувати основою для розробки стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств в Україні в умовах складної економічної ситуації, воєнних загроз та згорання минулих обсягів споживання туристичних продуктів і послуг [147].

Для туристичної галузі і підприємств туристичного бізнесу зокрема на деокупованих територіях негативним проявом і, одночасно, характерним чинником їх діяльності стало катастрофічне скорочення обсягів туристичних відвідувань або потоків, практично їх припинення через продовжувані росією вбивства мирного населення та загрози воєнних дій. На Лівобережжі Херсонської та Запорізької, Донецької областей під окупацією залишаються цілі курортні міста і туристичні дестинації; туристичні й готельно-ресторанні майнові комплекси, туристичні бази та кемпінги.

Відтак, значних змін вимушено зазнали й туристичні уподобання споживачів. Орієнтація на пляжний приморський відпочинок і оздоровлення на півдні і сході змінилася на лікувально-оздоровчий туризм на заході країни. У пізнавальному та екскурсійному туризмі популярними стали менше престижні у минулому, але безпечні зараз маршрути і локації. Окупація великих територій призвела до масштабного руйнування інфраструктури, готелів, аеропортів, автостанцій, транспортних засобів, пам'яток природи і культури, різноманітних будівель і споруд, що катастрофічним чином вплинуло на можливість надання туристичних послуг та туристичних продуктів.

У свою чергу, це призвело до зменшення доходів та до негативного впливу на розвиток підприємств інших галузей [74]. Матеріальні й моральні втрати та збитки від війни стали згубними для місцевого населення. Це вбиті і поранені члени родин; передчасно померлі через загострення хвороб і погіршення здоров'я внаслідок війни, а окупація й процеси, пов'язані з цим викликають серйозні соціальні та культурні наслідки для місцевого населення. Та і в даний час люди перебувають у постійній небезпеці через ворожі обстріли. Заглибленість населення у власні тяжкі й гострі проблеми може негативно впливати на гостинність, ставлення до туристів і до туризму як до виду підприємницької діяльності.

Наступним негативним чинником функціонування підприємств туристичного бізнесу як деокупованих територій, так і країни загалом,

виділяється різке падіння платоспроможного попиту населення через знищення підприємств та відсутність роботи; виїзд за кордон окремих членів родин; масову мобілізацію працівників. Також це морально-психологічна внутрішня заборона на відпочинок, коли половина країни знаходиться в руїнах, а половина населення зі зброєю в руках відстоює нашу незалежність і свободу, люди соромляться відпочивати як туристи, навіть якщо можуть собі це дозволити [96].

Виявлення вказаних та інших ризиків і загроз допомагає зрозуміти масштаби трагедії війни та поставити першочергові завдання відновлення й стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу, а також обґрунтувати відповідні й можливі інструменти та механізми їх досягнення та виконання. Останні повинні спиратися на існуючі конкурентні переваги – природний, культурно-історичний та соціально-економічний туристичний потенціал; навички, фахові компетенції й уміння працівників і власників; наявність попиту, хоча і в значно менших масштабах; державну та міжнародну грантову й донорську фінансову підтримку (рис. 1.3).

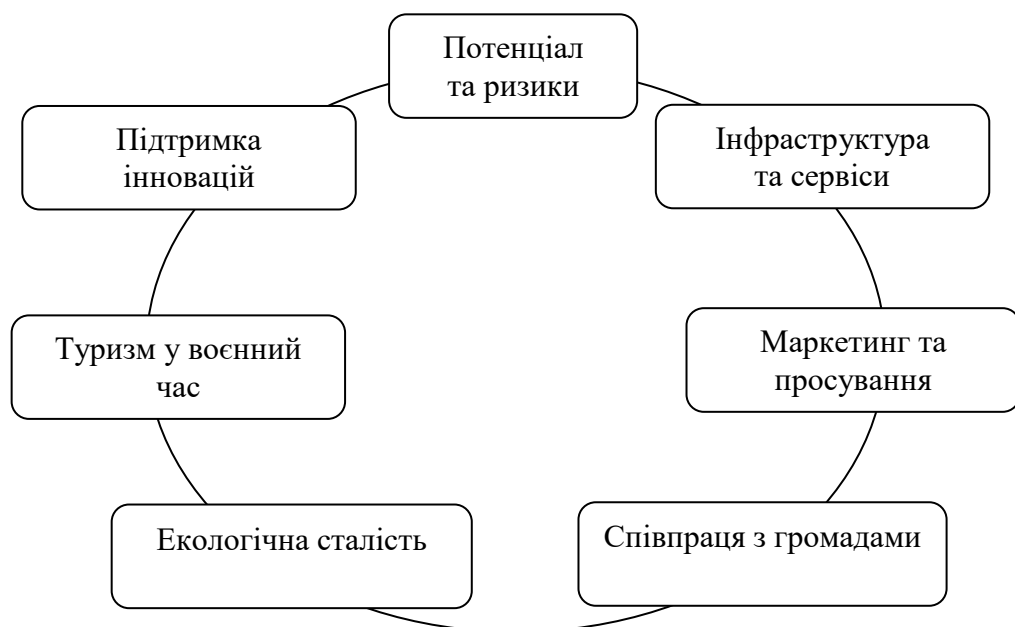


Рис. 1.3. Завдання, напрями та інструменти відновлення підприємств туристичного бізнесу на деокупованих територіях та в інших регіонах (розроблено автором)

Завдання і, одночасно, напрям «Потенціал та ризики» пов'язане з необхідністю застосування таких інструментів, як виявлення та інвентаризація ресурсів туристичної діяльності, що вціліли; об'єктів і процесів як можливих туристичних атракцій. Також необхідно оцінити ризики, пов'язані зі здоров'ям, життям, безпекою та іншими чинниками, що можуть негативно вплинути на розвиток туризму.

Завдання відтворення інфраструктури та сервісів передбачає застосування інструменту визначення масштабів та першочерговості необхідних робіт; обсягів інвестицій та інновацій у нове будівництво, відновлення або реконструкцію [152]. Це виходить за межі компетенцій і можливостей підприємств туристичного бізнесу, проте не виключає їх участі у процесі відбудови.

Після вирішення хоча б часткового двох попередніх завдань доцільно переходити до використання інструментів відновлення колишніх та розробки нових туристичних продуктів і послуг, технологій маркетингу і просування. Для відновлення туристичного потоку за умов вирішення проблем безпеки, доцільно використовувати інтернет маркетинг, соціальні мережі та інші способи онлайн і офлайн комунікацій. Також актуальне задіяння інструменту співпраці з туристичними агентствами та медіа інших регіонів і країн для підвищення обізнаності споживачів про нові туристичні можливості.

Виконання завдання про співпрацю з місцевими громадами стає одним з вирішальних для розвитку туризму через залучення інструментів у вигляді створення спеціальних програм, пілотних, інноваційно-інвестиційних проєктів реабілітації галузі. Завдання екологічного відновлення передбачає консолідацію зусиль державних установ, підприємств туристичного бізнесу та інших, місцевих громад і всіх людей, міжнародних організацій для відновлення зруйнованих екосистем. У цьому контексті доцільно розробити й запровадити екологічні стандарти для суб'єктів туристичного та інших видів бізнесу.

Для відновлення туристичної галузі та забезпечення її прибутковості в довгостроковій перспективі вже сьогодні варто розробляти маршрути та екскурсійні програми, що дозволять відвідувачам глибше ознайомитися з історією війни, оборонних операцій, контрнаступу та повернення окупованих територій. Для цього необхідно налагодити співпрацю з науковцями та військовими експертами, щоб забезпечити достовірність і об'єктивність поданої інформації.

Важливим напрямом розвитку виділяється впровадження інноваційних технологій у туристичний бізнес. Використання таких рішень, як віртуальна реальність, смарт-туризм та інтерактивні експозиції, сприятиме відтворенню історико-культурних і природних пам'яток, що перебувають на етапі відновлення або не підлягають реконструкції [152]. Крім того, необхідно підтримувати технологічні стартапи, які здатні удосконалити туристичні продукти і послуги, а також сприяти розвитку новітніх форм організації туризму, зокрема таймшерингу та інших інноваційних підходів.

Вказані завдання й інструменти повинні бути адаптовані до конкретних умов та організації тієї або іншої деокупованої території або регіону країни. Необхідно також забезпечити широкий діалог із зацікавленими сторонами та розробити довгостроковий план стратегічного розвитку туризму як виду діяльності загалом і підприємств туристичного бізнесу зокрема. Важливим інструментом маркетингу слід вказати розробку і створення спеціальних продуктів та послуг для учасників, інвалідів, ветеранів війни, їх родин, дітей сиріт, пенсіонерів. Стосовно згаданої останньої категорії населення, то в Україні понад 10,3 млн осіб отримують пенсію, проте надзвичайно мало з такої кількості, на рівні статистичної похибки, залучені у туризм і як відпочинок, і як вид підприємницької діяльності.

Традиційно це пояснюється невисокими розмірами пенсій у значної частини населення порівняно з пенсіонерами європейських та інших розвинутих країн, де пенсіонери визнано однією з основних груп цільових

споживачів туристичних послуг і продуктів. Тому в Україні необхідно більше уваги приділити розробці маркетингових стратегій, спеціальних програм та заходів щодо них [165]. Це могла бути і співпраця підприємств туристичного бізнесу з державою за типом умов і карток національного кешбеку; цільових державних виплат у 1000 грн. і більше. Разом із тим, люди пенсійного віку, особливо у сільській місцевості, могли б розвивати сільський зелений туризм за наявності вцілілого житла та відповідних житлово-побутових і санітарно-гігієнічних умов.

Ще однією цільовою аудиторією споживачів продуктів і послуг підприємств туристичного бізнесу та їх надавачів виокремлюється молодь віком 18 – 35 років. З цієї категорії населення відзначається найбільша кількість мобілізованих та зайнятих у суспільно-корисній діяльності. Очевидно, що вони зорієнтовані на короточасний відпочинок у безпечних регіонах, тури вихідного дня, спортивний та подієвий туризм. Студентська та учнівська молодь зацікавлена у пізнавальному туризмі, таборах відпочинку у канікулярний період; навчальному туризмі, особливо у мовних школах.

Як цільова аудиторія розглядається значна кількість жінок та жінок з дітьми як самотніх відпочивальників і туристів за тимчасової відсутності чоловіків через службу в ЗСУ. Традиційно вони більш зорієнтовані і в мирний час, і тим паче в умовах війни на санаторно-курортне лікування та оздоровлення, спа-туризм і релакс. Пакет пропозицій доцільно доповнити й пропозиціями недорогого відпочинку за кордоном; медичного туризму; подієвого туризму (переважно це професійні конкурси і фестивалі; зібрання для обміну досвідом і волонтерів; спортивні змагання та творчі конкурси дітей).

Стосовно цільової аудиторії споживачів туристичних послуг у середовищі ветеранів та військових, то тут йдеться насамперед про програми реабілітації, відновлення, відпочинку [170]. Такими інструментами можуть бути спеціальні ціни, бонусні програми, подарункові сертифікати, накопичувальні рахунки та ін. Підтримку можна здійснювати з допомогою

іншого інструменту – державно-приватного партнерства. У цьому випадку держава може взяти на себе частину витрат на забезпечення згаданих програм, або надати податкові пільги, канікули, кредити та інші преференції підприємствам туристичного бізнесу. Також може бути здійснена державна підтримка окремим юридичним чи фізичним особам із числа військових для відкриття своєї справи у сфері туризму або у сфері його великого підрозділу – сільського зеленого туризму.

Однак досить складною проблемою теорії і практики для відновлення й функціонування підприємств туристичного бізнесу та інших галузей, їх стратегічного розвитку, досягнення стратегічних пріоритетів та впровадження тих або інших стратегій і виконання тактичних і стратегічних завдань з цією метою виділяється використання не тільки джерел забезпечення стратегічного розвитку та його інструментів, а й методів і механізмів забезпечення цього процесу знову ж таки з допомогою певних інструментів та засобів. Найпоширеніші з них це фінансово-економічний, організаційно-управлінський, соціально-економічний, мотивації і стимулювання, інноваційно-інвестиційний; безпековий. Всі вони слугують складниками єдиного господарського механізму.

За необхідності їх можна залучати всіх одночасно або вибірково, повністю або частково, відповідно до потреб і можливостей. На нашу думку, вони мають чітку не тільки підприємницьку, а й внутрішньогалузеву та регіональну (територіальну, географічну) зумовленість [163]. Це пояснюється значними відмінностями у конкурентних перевагах та ринкових позиціях тих або інших підприємств туристичного бізнесу; рівні розвитку туристичного напрямку та спеціалізації туристичної діяльності, на якій вони зосереджені; туристичному потенціалі DESTINACIЙ та регіонів свого розміщення. Безумовно, важливі також фінансово-економічний та організаційно-управлінський механізми.

Так, з допомогою фінансово-економічного механізму забезпечуються фінансові відносини підприємств туристичного бізнесу. Інструментами тут

виступають фінансовий облік, обліково-фінансова звітність, фінансовий аналіз, фінансове планування та управління. Крім того, це фінансове регулювання і контроль, кредитування та інвестування, страхування й оподаткування; фондоутворення, оренда, лізинг; різні форми бюджетного фінансування та підтримки. У частині економічної механізму їх доповнюють економічні інтереси, принципи, закони та закономірності, які власне, й забезпечують функціонування підприємств туристичного бізнесу або підприємств інших галузей.

У такому розумінні останні інструменти або елементи дотичні до елементів організаційно-управлінського або організаційно-економічного механізму. На наше переконання, незважаючи на тотожність визначень цих механізмів як сукупності управлінських дій щодо забезпечення взаємодії між елементами внутрішньої структури підприємств як системи, правильніше його називати «організаційно-управлінський». Серед складників розрізняють внутрішньогосподарські відносини, бізнес-процеси, управлінські й регуляторні рішення. Останні можуть бути елементами антикризового й системного управління, контролінгу. Головне, щоб вони допомагали вирішувати проблеми функціонування та розвитку підприємств туристичного бізнесу на перспективу [41, с. 108].

Згадані механізми слугують складовими частинами єдиного всеохоплюючого господарського механізму. У свою чергу, до нього належать інноваційно-інвестиційний та безпековий механізми, що можуть проявлятися в розробці та впровадженні інноваційних та інноваційно-інвестиційних проєктів і бізнес-планів, організації стартапів та використання венчурного капіталу для розробки і впровадження інновацій, а також фандрайзингу, цифрових та інших сучасних фінансових інструментів. Заходи безпеки на рівні підприємств можуть зводитися до дотримання правил і вимог безпеки того чи іншого туристичного напрямку; надання індивідуального захисту працівникам і туристам; будівництва укриттів і сховищ; енергетичної безпеки; цифрової та інформаційної безпеки [65]. Вони також повинні

відбуватися у поєднанні з регіональними та загальнонаціональними заходами безпеки.

З огляду на соціально-екологічну спрямованість діяльності й розвитку підприємств туристичного бізнесу, важливе значення для реалізації цілей і пріоритетів їх стратегічного розвитку становлять механізми: соціально-економічний, мотиваційний; стимулювання, як його складники або самостійні напрями чи підрозділи діяльності. У широкому розумінні соціально-економічний механізм зорієнтований на досягнення гармонійного розвитку суспільства загалом і кожної людини зокрема, особистісне зростання, підтримку творчості й творчих ініціатив, рівного доступу до матеріальних і нематеріальних благ, забезпечення соціальної справедливості на основі економічної діяльності.

У сфері туристичного бізнесу його інструментами можуть бути соціальне підприємництво, тобто функціонування підприємств із влаштуванням на роботу вразливих верств населення; обов'язковим направленням частини прибутків на вирішення соціально значимих проблем у тому чи іншому регіоні, місцевій громаді; здійсненням соціальної відповідальності, а також забезпеченням інклюзивності власних продуктів і послуг [69, с. 35]. Разом з тим, у розробці й використанні вказаних механізмів та інструментів головною умовою залишається безпека для підприємців і споживачів, насамперед, від загроз війни.

У цьому контексті основна роль належить її забезпеченню, а також механізмам мотивації та стимулювання повернення релокованих підприємств, підприємців, кваліфікованих фахівців, населення як споживачів на деокуповані території та в інші регіони країни. Тому вагоме значення має розробка різноманітних інструментів та заходів, які будуть всебічно сприяти цьому (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Механізми мотивації та стимулювання повернення власників, менеджерів, фахівців підприємств туристичного бізнесу на деокуповані території та в інші регіони країни (розроблено автором)

Мотивами для повернення підприємців виділяють значний ресурсний туристичний потенціал деокупованих територій; глибокі історичні традиції туристичної діяльності, яка здійснювалась тут до окупації; туристична спеціалізація цих регіонів у галузевому й територіальному поділі праці в Україні; можливість отримати прибутки від туристичного бізнесу; досягти високої ділової репутації і поліпшити власний імідж через участь у програмах відновлення деокупованих територій, соціальній відповідальності та інклюзії; внутрішня потреба допомогти у відродженні своєї малої батьківщини, постраждалим співвітчизникам, залишити гідну пам'ять на землі [84].

Стимулами для повернення може бути встановлення партнерств з туристичними агентствами та компаніями для розширення маркетингових можливостей; проведення спільних заходів та акцій з туристичними

підприємствами для привернення уваги до деокупованих регіонів і власного бізнесу; участь у державно-приватному партнерстві і набуття його преференцій. Також це можливість отримати інвестиції від державних та недержавних фондів, міжнародних грантових і донорських організацій, які цілеспрямовано виділяються на пільгових засадах або взагалі безоплатно підприємцям, насамперед, деокупованих територій.

Організація регіональними управлінськими органами, місцевими громадами, неурядовими організаціями значимих подій у межах деокупованих територій, рекламних акцій, прес-турів, онлайн мереж та спільнот за інтересами сприятиме розвитку підприємств туристичного бізнесу, а отже, стимулюватиме їх повернення [107, с. 456]. Доцільне також залучення лобістської діяльності місцевих адміністрацій, земляцтв тощо для підтримки стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу на деокупованих територіях на рівні урядових і недержавних організацій, міжнародної спільноти.

У підсумку, визначені та обґрунтовані складники теоретичного забезпечення формування та здійснення стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу, а саме пріоритети, стратегії, завдання; інструменти, методи й механізми їх досягнення можуть взаємодіяти та доповнювати один одного для отримання максимального ефекту у залученні суб'єктів туристичного бізнесу на деокуповані території та в інші регіони країни. Для забезпечення ефективності процесів функціонування і стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу на перспективу доцільно акцентувати увагу на виборі адаптованих моделей системного управління ними, що враховують динаміку змін у ринковому середовищі та непередбачувані фактори воєнного нападу. Застосування інноваційних інструментів, методів і механізмів потрібне не тільки для основної діяльності, а й управління в умовах невизначеності та загроз [119].

Також йдеться про необхідність врахування впливу конкуренції і конкурентів на ринках туристичних послуг як у регіональному та

національному, так і в міжнародному вимірі. Основним трендом світового туризму стало зосередження на якості, унікальності та, одночасно, стандартизації туристичних продуктів і послуг відповідно до їх класності чи сегментації. Крім того, це впровадження нових форм їх надання за типом будівництва і використання апарт-готелів та бутік-готелів. Такий напрям означає залучення апартаментів і як квартир для постійного проживання безпосередніми власниками, і їх надання туристам як готельних номерів за посередництва управляючих компаній.

Останні забезпечують гарантії збереження майна, чистоту й прибирання, отримання прибутків за посередницькі послуги та для власників за надання житла, а туристам – якісне розміщення та відпочинок. В Україні ця форма туристичного бізнесу перебуває на початковому етапі формування через високі ціни на такі апартаменти для інвесторів та певну упередженість власників, дефіцит реклами і позитивних прикладів вказаної стратегії. Ще меншого поширення набули бутік-готелі, де туристичні продукти й послуги мають унікальний або інклюзивний характер, а отже, відносяться до люкс- або преміальних сегментів і значно дорожчі за середні ринкові ціни. Попри це, вони мають великий комерційний успіх і знаходять все більшу популярність через престижність для туристів; численні бонусні програми та гнучку цінову політику [127, с. 47].

Наступним напрямом стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу і, одночасно, його стратегічним орієнтиром, може бути таймшер або таймшерінг. Він означає право використання одним із власників спільної власності у певний проміжок часу. Також це система обміну відпочинку серед співвласників. Наприклад, власник апартаментів в апартготелі на березі Чорного моря в м. Одеса отримує гарантований відпочинок у вибраний час, у тому числі у найзатребуваніший сезон і на морі, і в гірськолижному готелі курорту Буковель відповідного класу за наявності угод між готелями про таймшер. Це надзвичайно зручно для туристів-власників через набуття відпочинку у комфортних умовах у будь-який період без витрат часу на

бронювання та інші зволікання [126]. Також це вигідно і для підприємців-власників цього бізнесу через гарантії постійної заповненості готелів, чартерного транспорту і трансферів відвідувачами-туристами.

Вказані інструменти, методи та механізми функціонування й стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу сприятимуть не лише їх відновленню і стійкості, підвищенню ефективності та конкурентоспроможності, у тому числі на європейському та світовому ринках туристичних продуктів та послуг.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності функціонування підприємств туристичного бізнесу

У надзвичайно складних умовах господарювання, в яких функціонують підприємства туристичного бізнесу в Україні, забезпечення їх стратегічного розвитку має ґрунтуватися не лише на науково обґрунтованій теорії його безпосереднього здійснення, а й на методологічних і методичних засадах визначення та оцінки ефективності, в особливості кількісних показників для оперативного виявлення і вирішення першочергових проблем та уникнення ризиків і загроз, а також розробки дієвих стратегій на перспективу [148, с. 155]. Саме оцінка ефективності функціонування дає можливість визначити тенденції розвитку, прогнозувати зміни та адаптувати стратегії до поточних і можливих викликів, надати рекомендації для системного використання традиційного та інноваційного, у тому числі цифрового інструментарію, забезпечити соціальну й екологічну спрямованість та інклюзію.

Зважаючи на високий рівень конкуренції у сфері туристичних продуктів і послуг, підприємства мають зосереджувати свої зусилля не лише на досягненні швидкого економічного результату, а й на забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності та стабільності. Важливим

завданням стає також мінімізація ризиків, пов'язаних із безпекою та змінами ринкової ситуації. Для цього необхідно проводити комплексний аналіз зовнішнього середовища, а також детально оцінювати внутрішні ресурси та можливості. Саме ці дослідження слугують ключовою основою для формування стратегічної місії, визначення головних цілей, пріоритетних напрямів розвитку та вибору ефективних стратегій функціонування підприємств туристичної галузі.

У дослідженні ефективності діяльності туристичних підприємств важливим аспектом визнано аналіз вибору споживачів, формування попиту на туристичні послуги, а також оцінка ринкової ситуації та конкурентного середовища [10]. Крім того, значну роль відіграє розрахунок вартості створення туристичного продукту, що відповідає ресурсним можливостям і потенціалу компанії. Важливо також оцінювати достовірність, своєчасність і надійність інформації про ринок туристичних послуг, потреби споживачів та дії конкурентів, що сприятиме прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Об'єктом їх досліджень загалом виділяються процеси основної діяльності з розробки і надання туристичних продуктів і послуг та її ефективність, а також маркетингове, інноваційно-інвестиційне, фінансово-економічне, організаційно-економічне, соціально-економічне, у тому числі мотиваційне забезпечення та їх ефективність. Особливості туристичної діяльності зумовлені, по-перше, специфічними складовими туристичного продукту. Туристичний продукт являє собою результат поєднання різноманітних послуг, що утворюють комплекс, орієнтований на задоволення потреб споживачів у відпочинку, пізнанні, оздоровленні та особистісному розвитку [17]. Врахування цих аспектів визначає характер і динаміку туристичного бізнесу.

По-друге, важливий синергетичний ефект, що виникає внаслідок взаємодії та координації дій з іншими секторами економіки. Співпраця з галузями рекреації, історико-культурної спадщини, готельно-ресторанним

бізнесом та іншими секторами створює додаткову синергію, яка посилює позитивний вплив та забезпечує гармонійний розвиток. Це дозволяє формувати комплексні, збалансовані туристичні пропозиції. Такий підхід допомагає глибше розуміти й аналізувати взаємодію підприємств туристичного бізнесу з іншими учасниками ринку.

Предмет дослідження становить комплекс теоретичних, методичних і практичних аспектів забезпечення зазначеної діяльності [22, с. 112]. Відповідно до цього, алгоритм оцінки ефективності діяльності підприємств туристичного бізнесу може включати наступні етапи або кроки:

1. Виявлення впливу війни на туристичну діяльність та оцінка завданих збитків і втрат, визначення відповідних інформаційних джерел для розробки стратегічних планів в умовах невизначеності та ризику.
2. Обґрунтування системи кількісних показників для оцінки ефективності функціонування в умовах війни.
3. Збір, систематизація та аналіз інформації про вплив воєнного нападу на туристичну сферу з метою належного врахування цих факторів при розробці планів стратегічного розвитку.

У контексті війни, що триває, вказану сукупність складових оцінки ефективності необхідно доповнити показниками й індикаторами стійкості та адаптації до негативних умов і загроз війни підприємств туристичного бізнесу. Це показник рівня використання туристичних ресурсів, можливостей використання та адаптації тих з них, які можуть бути відновлені чи перепризначені. Для уніфікації процедур адміністрування, управлінських рішень доцільно виконати туристичне районування території країни та регіонів з урахуванням воєнного впливу [52]. Цей метод можна використати й для систематизації та обґрунтування розміщення туристичних об'єктів, враховуючи поточні ризики і загрози; встановлення спеціалізації за видами туризму зважаючи на ресурсні можливості територій.

Визначення гранично допустимих навантажень на довкілля відповідно до структури і величини природно-ресурсного потенціалу окремих територій

та регіонів на основі розроблених норм і стандартів дасть можливість раціонально здійснювати туристичну діяльність та оцінити її зараз. Разом із тим, аналіз і контроль навантажень на туристичні об'єкти, насамперед війни, підприємств інших галузей та видів діяльності необхідні для їх охорони та відтворення, мінімізації всіх негативних впливів, яких вони зазнають.

Методичні засади оцінки стану й ефективності функціонування підприємств туристичного бізнесу, їх орієнтації на стратегічний розвиток передбачають виявлення та всебічне врахування специфіки бізнес-процесів і особливостей діяльності, динамічних змін їх діяльності, структурних зрушень. Так, йдеться про галузеві особливості туризму, насамперед, про велику кількість туроператорів і турагентів на ринках туристичних продуктів і послуг, що позиціонуються як суб'єкти малого бізнесу, а отже, дуже вразливі до складних умов господарювання. Має значення оцінка розмірів підприємств із туристичною спеціалізацією для розробки пріоритетів і стратегій для невеликих туристичних агенцій, їх адаптації до умов невизначеності та загроз, з орієнтацією на локальні ринки, альтернативні види туризму, виїзд наших туристів за кордон [45].

Наступним методичним завданням стає оцінка рівнів концентрації, спеціалізації, диверсифікації, кооперації, інтеграції та кластеризації підприємств туристичного бізнесу з визначенням провідних лідерів та аутсайдерів ринку; їх життєвих ринкових циклів – молоді зростаючі, середні стабільні, дещо старіші із згортанням діяльності або в інших комбінаціях. Це буде важливою умовою розробки стратегій для їх функціонування й розвитку на перспективу, у тому числі реструктуризації, злиття та поглинання або розділення на окремі самостійні одиниці діяльності.

Як уже зазначалося, важливе значення має оцінка потенціалу, зокрема конкурентоспроможного, стратегічного розвитку туристичного бізнесу; аналіз впливу змін у рівні доходів, платоспроможного попиту населення для планування та прогнозування. Формування і реалізація планів стратегічного розвитку має здійснюватися на державному, регіональному та

підприємницькому рівнях, тобто планування на рівні підприємств має бути розширене планами вищих рівнів [57]. Для ведення туристичного бізнесу доцільно визначити рівень кваліфікації кадрів, оцінити розвиток системи освіти та підвищення рівня кваліфікації працівників.

У розробці методичних засад оцінки підприємств туристичного бізнесу сукупність її кількісних показників повинна належним чином відображати різноманітні процеси, які відбуваються в галузі туризму в цілому і серед окремих суб'єктів господарювання – зокрема (рис. 1.5). Їх сукупність повинна включати показники динаміки змін, результатів діяльності, організації та управління туристичним бізнесом, а також створення цілісних туристичних рекреаційних, курортних, готельно-ресторанних систем, мереж і дестинацій.

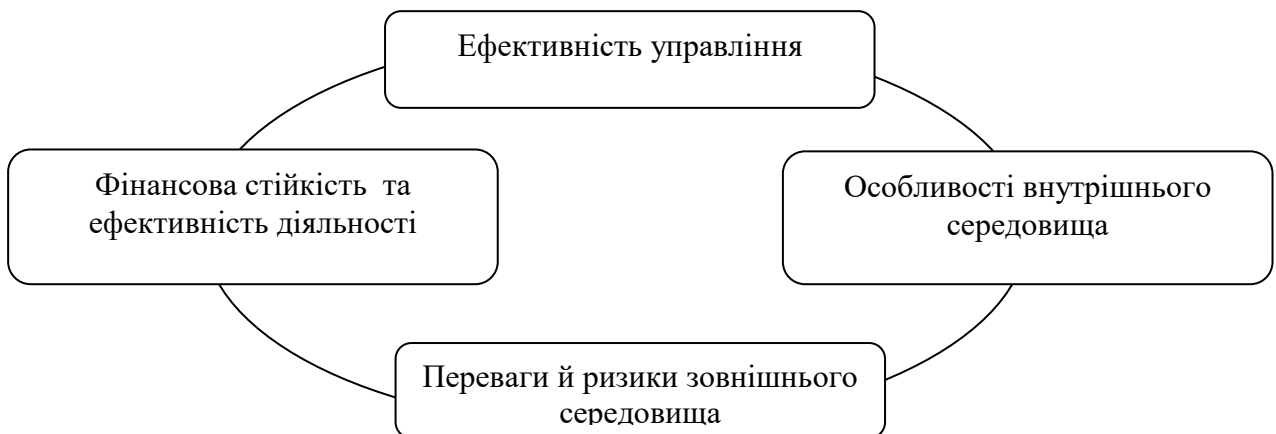


Рис. 1.5. Групування показників оцінки ефективності діяльності підприємств туристичного бізнесу за основними сферами (згруповано автором)

Ефективність управлінської діяльності оцінюється через результативність прийнятих рішень на різних етапах створення і реалізації туристичних продуктів та послуг. Зокрема, важливо оцінити потенціал підприємств для успішного розвитку туристичного бізнесу, враховуючи вплив зовнішніх факторів та глобальних тенденцій, що можуть на нього впливати. Окрім того, необхідно аналізувати стійкість і ефективність туристичних компаній, а також взаємодію різних елементів, що сприяють їх

функціонуванню як складних соціально-економічних систем, що постійно взаємодіють із зовнішнім середовищем.

Така система показників не лише надає об'єктивні дані для ухвалення управлінських рішень, а й сприяє науково обґрунтованому плануванню стратегічного розвитку підприємств туристичної галузі в умовах змінюваного середовища, загроз та невизначеності. Серед іншого, А.О. Обозна розробила систему кількісних показників для оцінки впливу туризму на економіку та соціальну сферу країни [117]. Ці показники можуть стати основою для визначення ефективності управлінських рішень і розвитку туристичної індустрії в цілому, а також слугувати орієнтиром для вибору стратегічних напрямів розвитку підприємств туристичного бізнесу як важливих складових цієї сфери.

Згаданий показник відображає частку туризму у валовому внутрішньому продукті (ВВП) країни, у відсотках. Він свідчить про внесок туризму в національну економіку та його роль у загальному обсязі виробництва. Також важливий показник кількості туристів на 1000 осіб населення, який відображає попит на туристичні послуги та їх популярність серед громадян, а також вплив на соціокультурний розвиток і міжкультурний обмін. Показник кількості туристів на одиницю місткості місць розміщення (осіб/місце) вказує на ефективність використання наявних можливостей для розміщення та загальну привабливість для туристів. Крім того, показник вартості інвестицій в основний капітал для розвитку колективних засобів розміщення (у мільйонах гривень) визначає рівень інвестицій, спрямованих на вдосконалення туристичної інфраструктури.

Коефіцієнт використання номерного фонду показує, наскільки ефективно використовуються готельні ресурси та яка їхня заповнюваність. Показник кількості місць у закладах громадського харчування на 1000 осіб населення засвідчує рівень доступності харчувальних послуг для туристів і місцевих жителів. Обороти громадського харчування в туристичних зонах на

душу населення (грн/особу) демонструє економічний вплив туристичного сектору на індустрію громадського харчування.

Через війну та руйнування й збитки, які підприємства туристичного бізнесу зазнали внаслідок неї, згадані раніше сукупності показників необхідно доповнити показниками, які дозволяють їх оцінити [100]. Це кількість підприємств туристичного бізнесу, які зберегли свою діяльність під час війни й повернулися на деокуповані території. Також це показники змін у кількості зайнятих працівників; обслуговуваних туристів; реалізованих путівок та туроднів; доходів від реалізації туристичних продуктів або/та послуг; операційних витрат, собівартості, цін реалізації; валового і чистого прибутку; податків і зборів.

Наразі науковці та практики туристичної діяльності загалом і туристичного бізнесу зокрема акцентують увагу на значній динаміці його розвитку та безлічі раціональних й ірраціональних (тобто поведінкової економіки) чинників, які на нього впливають і постійно змінюються. Тому важливе значення має цифровізація вказаних та інших показників, критеріїв, індикаторів оцінки ефективності діяльності й розвитку підприємств туристичного бізнесу та її структурних складових; чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, які на них впливають; інших аспектів та проявів, що їх супроводжують. Також це автоматизація розрахунків та програмування стратегій і пріоритетів, завдань і функцій підприємств туристичного бізнесу; діджиталізація баз даних та цифрове моделювання перспектив стратегічного розвитку.

Використання сучасних інформаційних і цифрових технологій у методиці оцінки ефективності функціонування підприємств туристичного бізнесу з метою забезпечення їх стратегічного розвитку, інших завдань сприяє підвищенню достовірності використовуваних показників, неупередженості результатів і висновків аналізу та оцінки; прискоренню розрахунків та зменшенню вартості досліджень [116]. Вони направлені на їх стандартизацію і, одночасно, виявлення унікальних рис; забезпечення

порівнюваності у часі та між іншими підприємствами у галузі й на міжгалузевому рівні. Наприклад, це метод багатовимірного статистичного аналізу (БСА) – для класифікації значних масивів статистичних даних; метод оортаючих даних (DEA) для оцінки ефективності в системі «ресурси (вхід) – ефективність (вихід)» та ін.

У методиці досліджень функціонування й розвитку підприємств туристичного бізнесу важливе значення має встановлення та оцінка показників якості й інших характеристик туристичних продуктів і послуг. Подібне сприятиме розумінню їх конкурентоспроможності, наявності конкурентних переваг або ризиків. Крім традиційних натуральних, вартісних і відносних показників, доцільно використовувати категоризацію місць розміщення; стандартизацію продуктів і послуг [9]. Окремої уваги потребує сукупність показників фінансової стійкості, а саме шість основних з них: коефіцієнт концентрації власного капіталу; коефіцієнт фінансової залежності; коефіцієнт маневреності власного капіталу; коефіцієнт довгострокових вкладень; коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів; коефіцієнт співвідношення власних та позикових коштів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Показники фінансової стійкості підприємств

№ з/п	Показники оцінки	Порядок розрахунку
1	Коефіцієнт автономії (незалежності)	<u>Власний капітал</u> Майно підприємств
2	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	<u>Позикові кошти</u> Власні кошти
3	Коефіцієнт довгострокового залучення капіталу	<u>(Довгострокові зобов'язання)</u> (Власний капітал) + (Довгострокові зобов'язання)
4	Коефіцієнт маневреності власних коштів	<u>(Власні оборотні кошти)</u> (Власний капітал)
5	Коефіцієнт концентрації власного капіталу	<u>Власний капітал</u> Активи
6	Коефіцієнт фінансової залежності	<u>Активи</u> Власний капітал
7	Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	<u>Позичковий капітал</u> Усього коштів підприємства

Наведені показники (табл. 1.3), щодо оцінки фінансової стійкості підприємств у тому числі туристичного бізнесу слід доповнити показниками абсолютної й відносної ліквідності, платоспроможності. Їх розрахунки дозволяють зрозуміти наявний потенціал не тільки для використання фінансових інструментів та інших складників фінансово-економічного механізму господарювання, а й для залучення фінансових джерел щодо розробок нових продуктів і послуг, впровадження інновацій, заходів безпеки та інших стратегій збереження й розвитку підприємств туристичного бізнесу на перспективу. Тобто йдеться про такий їх стан або фінансову стійкість, «коли обсяг майна або активів є достатнім для погашення зобов'язань; отриманий прибуток забезпечує самофінансування та незалежність від зовнішніх джерел формування активів».

Крім сукупностей кількісних та якісних показників, критеріїв та індикаторів оцінкових досліджень, у методиці їх забезпечення використовуються методи – статистико-економічні, економіко-математичні, цифрові. Їх доцільно доповнити методичними підходами, наприклад, щодо оцінки впливів зовнішнього середовища на ефективність діяльності підприємств туристичного бізнесу (Додаток А).

У методиці досліджень та оцінки ефективності функціонування й забезпечення стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу необхідно враховувати, що через загарбницьку війну владні структури України повинні розробляти і впроваджувати стратегічні плани відновлення туризму та інших галузей, зосереджуючись на основних аспектах і враховуючи виклики, що виникли через військові дії [75]. Зокрема, відносно туризму важливо:

- усвідомити важливість цієї галузі та підприємств туристичного бізнесу для відновлення економіки країни;
- вивчити й оцінити рекреаційні можливості територій, які зазнали впливу війни, з метою максимального коригування планів щодо необхідності

відновлення та подальшого розвитку і можливостей надання адресної підтримки підприємствам туристичного бізнесу за необхідності;

- удосконалювати системи сертифікації та визначення показників сталого розвитку, соціальної відповідальності й інклюзії, приділяючи особливу увагу соціальним, екологічним та економічним вимірам та індикаторам, які характерні для сучасного етапу суспільного розвитку;

- виявити обмеження і проблеми використання туристичних ресурсів, враховуючи зруйновану інфраструктуру, невизначеність та загрози;

- посилити заходи проти можливого незаконного використання і захисту унікальних природних та культурно-мистецьких ресурсів у період війни;

- коригувати інститути, інвестиційне середовище та політику підприємств туристичного бізнесу з урахуванням потреб відновлення, підтримки, стратегічного розвитку;

- забезпечити державну підтримку функціонування пріоритетних напрямів стратегічного розвитку туризму в умовах воєнного нападу;

- розробити систему планів, прогнозів, моделей до ризиків і загроз, пріоритетів та можливостей післявоєнного та стратегічного розвитку.

Методика виконання вказаних завдань передбачає створення певної організації та адміністрування. Це охоплює організаційну підсистему галузі і підприємств туристичного бізнесу, яка визначає структуру та взаємодію всіх рівнів їх організації як соціально-економічних систем; фінансову підсистему, що включає фінансове планування та управління грошовими й інвестиційними ресурсами; соціально-психологічну підсистему, орієнтовану на керування персоналом та формування командної співпраці; поведінкову економіку й поведінкові фінанси, орієнтовані на збільшення попиту та його передбачуваність; інформаційну підсистему, яка забезпечує облік та аналіз необхідної інформації [180, с. 98].

На виконання завдань функціонування, відновлення та стратегічного розвитку необхідно спрямовувати оперативний і стратегічний контроль.

Одержані результати дозволять коригувати стратегії, пріоритети, цілі та ресурси. На завершення етапів методики оцінки ефективності функціонування підприємств туристичного бізнесу необхідне обґрунтування і впровадження елементів системного управління. Останні доцільно ідентифікувати відповідно до їхніх функцій (моніторинг, оцінка й аналіз, планування, прогнозування, моделювання, облік, контроль, регулювання, мотивація) та інструментів (ціноутворення, оподаткування, бюджетування, комунікації і т. п.).

Умови війни перетворюють вказані аспекти на ще важливіші та чутливіші до зовнішніх впливів. Надання переваги аналізу, плануванню, обліку та контролю в умовах невизначеності може стати вирішальним чинником в успішному веденні туристичного бізнесу [23]. Це передбачає зміцнення регулювання, мотивації та стимулів для забезпечення ефективного функціонування підприємств туристичного бізнесу в умовах ризиків і загроз. Також методика досліджень включає визначення правил або принципів діяльності й розвитку підприємств туристичного бізнесу.

Розвиток туризму, орієнтований на досягнення сталості, ґрунтується на принципах, визначених Всесвітньою туристичною організацією (UNWTO) та Всесвітньою радою подорожей і туризму (WTTC). Ці принципи акцентують важливість екологічної, економічної та культурної сталості, а також сталості місцевих громад з урахуванням різноманітності їх життєдіяльності. Зокрема, Г. Заячківська виокремлює наступні основні принципи:

- спільне планування та управління розвитком туризму з іншими сферами економічної діяльності та напрямками розвитку національного, регіонального і місцевого рівнів;
- підтримка розвитку малих і середніх підприємств, які слугують основою для створення нових робочих місць у туристичній галузі та поліпшення соціального становища працівників;
- заохочення впровадження соціально та екологічно орієнтованих туристичних продуктів, послуг, технологій і процесів;

– здійснення маркетингових і рекламних заходів для підвищення ефективності роботи підприємств та місцевої економіки, а також оптимізації туристичних потоків.

Урядам рекомендується створювати стратегії розвитку туризму, що враховують принципи сталого розвитку та соціалізації, проводити аналіз рекреаційної ємності територій, а також ініціювати розробку систем сертифікації та визначення показників для оцінки стійкості розвитку. Це дозволить здійснювати ефективний контроль за соціальними, екологічними та економічними наслідками туристичної діяльності.

Управлінські рішення підприємств туристичного бізнесу ґрунтуються на інформації стосовно урядових рішень, державних інститутів, ринкової кон'юнктури, потенціалу та результатів діяльності [37]. Загалом, туризм може відігравати роль не лише як засіб виживання окремих підприємців та подолання труднощів, а й стати драйвером, що веде інші підприємства, види діяльності, галузі шляхом стратегічного сталого розвитку; соціально-, інклюзивно- та екологічно орієнтованого.

Висновки до розділу 1

1. В умовах динамічного розвитку економіки, впровадження інновацій та цифровізації, дії чинників невизначеності, війни та її загроз підприємства туристичного бізнесу, будучи комплексуючими по суті та не вимагаючи значних інвестицій та інших ресурсів для функціонування, можуть бути своєрідними драйверами економічного зростання. Тому теоретичне обґрунтування їх стратегічного розвитку як такого, що не деталізований, проте орієнтований на перспективу, має державне значення. Основними структурними складовими тут виступають стратегічні пріоритети або орієнтири та стратегії як найзагальніші концепції їх досягнення. Останні

можуть мати як традиційний (лідерство за витратами; диференціація; фокусування; диверсифікація; проникнення на ринок; розвиток продуктів і послуг; розвиток ринку), так і новітній зміст – технологій маркетингу, інновацій, поглиблення підготовки працівників, безпеки.

2. Кількість стратегій, яка може бути залучена до використання, не має перевищувати двох через можливі протиріччя між ними та ресурсну обмеженість. При цьому вибір пріоритетів визначається місією та метою і завданнями функціонування й стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу, а також особливостями і чинниками внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання. Тільки їх всебічне врахування у процесі стратегічного управління та адміністрування стратегічного розвитку, ідентифікація основних категорій і понять, які його супроводжують, дозволяють забезпечити економічне зростання, відповідність принципам сталості, соціальної відповідальності та інклюзії. Особливо це стосується підприємств туристичного бізнесу деокупованих територій, де всі проблеми, які мають вирішитися, значно загострилися та потребують не тільки планування і прогнозування, а й моніторингу, інвентаризації, контролю та підтримки діяльності, у тому числі фінансового донорства.

3. У сучасних умовах війни та невизначеності найзначніший вплив на функціонування підприємств туристичного бізнесу найбільший вплив справляють негативні чинники, надто щодо деокупованих територій. Найсуттєвіша постійна воєнна загроза життю працівників і туристів, майновим комплексам і транспорту та власне туристичній діяльності. Через постійні воєнні загрози, окупацію, заміновані території наймасштабніші і напрями туризму виявилися згорнутими (приморський санаторно-курортний відпочинок, пізнавальний, паломницький, гастрономічний туризм у південних і східних регіонах; тури вихідного дня у цих напрямках). Зруйновані майнові комплекси туристичних і готельно-ресторанних підприємств, туристичної інфраструктури. Мобілізація, масові переміщення населення вплинули на трудоверсурсне забезпечення, його якість. Ці ж

причини різко зменшили попит на туристичні продукти і послуги, платоспроможність та морально-психологічний стан туристів. Однак навіть у цих умовах туризм як вид діяльності та бізнес зберігає своє значення завдяки великому й диверсифікованому ресурсному потенціалу; традиціям функціонування; компетенціям і умінням працівників; використанню ефективних стратегій, заходів безпеки й розумної цінової політики; державній підтримці та можливому отриманню донорських інвестицій.

4. Інструменти, методи й механізми функціонування та стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу повинні враховувати виявлені зміни ризиків, загроз і конкурентних переваг. Такі мають ґрунтуватися на інвентаризації наявних джерел і ресурсів розвитку, а також їх динаміки й майбутнього потенціалу; здійсненні постійного моніторингу та виявленню проблем, тенденцій і на основі цього – зумовлювати використання інструментів для їх вирішення. Це розробка та/або вдосконалення туристичних продуктів і послуг; маркетинг, реклама, комунікації і просування; інновації та інвестиції; персонал; інформація та безпека. Вони реалізуються через фінансово-економічний, організаційно-управлінський, інноваційно-інвестиційний, соціально-економічний та мотиваційний механізми. Враховуючи втрати і загрози воєнного часу, першочергове значення серед них належить заходам безпеки, зокрема безпосередньо для працівників і туристів та дотримання відповідних вимог для того чи іншого туристичного напрямку; будівництво сховищ і укриттів; розмінування територій; енергетична безпека. Також це мотивація та стимулювання повернення підприємств туристичного бізнесу, особливо на деокуповані території за умов безпеки через надання їм організаційної підтримки місцевих та регіональних і державних органів влади; донорського фінансування; допомоги у просуванні туристичних продуктів і послуг. Важлива сегментація споживачів і створення спеціальних пропозицій для великих сегментів або груп споживачів, які щойно виникли або мають нові перспективні ознаки як учасники ринку: ветеранів та інвалідів війни;

військових; пенсіонерів; молоді; жінок; дітей. Це можуть бути спеціальні програми реабілітації і відновлення; навчальні й професійні програми разом з відпочинком у відносно безпечних регіонах; короточасні тури вихідного дня; дитячі та юнацькі табори у період канікул; подієвий туризм; короточасні тури й тури вихідного дня; санаторно-курортний відпочинок для жінок і дітей, пенсіонерів.

5. Методичні засади оцінки ефективності діяльності підприємств туристичного бізнесу передбачають визначення сукупності її кількісних показників та індикаторів, а також інтегрального показника. З огляду на різноманітність видів та напрямів туристичної діяльності, туристичних продуктів і послуг; залучення багатьох пріоритетів і стратегій, інструментів, методів і механізмів, системного управління з елементами антикризового й креативного підходу ця сукупність досить розгалужена і важко приводиться до єдиного критерію оцінки. Звідси наявна потреба у методичному обґрунтуванні етапів і послідовності досліджень та показників оцінки згідно з етапами відтворення туристичних продуктів і послуг. Також це сукупність оцінки відповідно до чинників, ресурсів діяльності, конкурентних переваг і ризиків. Сукупність показників оцінки ефективності доповнюється критично важливими показниками фінансово-економічної стійкості; інноваційності. Для забезпечення достовірності результатів розрахунків, їх прискорення у часі й економічності, крім статистико-економічних і економіко-математичних методів, обґрунтовується цифровізація показників та програмування.

6. У методиці досліджень важливе значення надається обґрунтуванню додаткових показників і методів для врахування втрат та збитків війни, а також її загроз і ризиків. Для цього використовуються методи й показники інвентаризації майна підприємств, атракцій і ресурсів, особливо деокупованих територій; прямих і непрямих втрат підприємств туристичного бізнесу; скорочення туристичних потоків; працівників, населення. Методи і показники оцінки стосуються також обґрунтування нових стратегій і

пріоритетів відповідно до викликів війни й можливого відновлення та розвитку на перспективу; якості туристичних продуктів і послуг, собівартості і цін та впливу на них додаткових впливів і витрат, спричинених війною. При цьому особлива увага у методиці досліджень надається оцінці небезпек і загроз та гарантування безпеки. Сформульовано висновок про необхідність методичного супроводу, поглибленої сегментації продуктів і послуг, споживачів у відповідь на виклики війни. Особлива роль відводиться також методичному забезпеченню управління стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу, а також галузі з визначенням основоположних принципів їх функціонування.

РОЗДІЛ 2. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

2.1. Умови та ресурси функціонування підприємств туристичного бізнесу та їх зміни внаслідок війни

Останні п'ять років (2020-2024 рр.) виявилися надзвичайно складними для підприємств туристичного бізнесу в Україні. Заборони на пересування через поширення пандемії COVID-19 надзвичайно негативно позначилися на вітчизняних підприємствах туристичної галузі та у всьому світі. Адже туристичний бізнес означає, насамперед, переміщення, подорожі, їх організацію та отримання прибутків від надання продуктів і послуг. В Україні карантин тривав з 12 березня 2020 р. по 30 червня 2023 р., тобто 1193 дні або понад три роки. Це призвело до значного скорочення всіх показників діяльності туристичних підприємств. Та ще більше збитків і втрат завдала війна, яку розпочала росія проти України 24 лютого 2022 р.

Так, на початок 2024 р. прямі збитки економіки загалом через війну склали 157,2 млрд дол США, із них житлові будівлі – 58,9 млрд, або 37,5 %, інфраструктури – 36,8 млрд дол США або 23,4%. Підлив Каховської ГЕС спричинив 2 млрд дол США прямих збитків та екологічну катастрофу загалом. Бойові дії велися на території 10 адміністративних областей, на даний час – на території п'яти. При цьому Херсонщина як туристичний регіон досліджень залишається окупованою у Лівобережній частині та посідає 5-те місце в країні за рівнем втрат – 12277 млн дол США. В Україні зруйновано 88,9 млн м² житла; 4,8 млн м² у зоні затоплення; 1,4 млн домогосподарств або 3,4 млн осіб. Зруйновано 1284 закладів охорони здоров'я та завдано 3,12 млрд дол збитків; 3800 закладів освіти і 6,8 млрд дол США збитків; 0.2 млрд втрат закладів соціальної інфраструктури за вартістю заміщення; 7,7 млрд дол США – закладів культури і туризму.

Остання сума може бути збільшена через визначення реальних можливостей їх відновлення. Також це 2,57 млрд дол США втрат закладів торгівлі. Втрати аграрних товаровиробників сягнули 10,3 млрд; транспорту – 36, 8 млрд, 29,6 млрд дол США доріг, із них у Херсонській області – 12%, мостів – 28%. На залізничну інфраструктуру прийшлося 4,3 млрд, авіаційну – 2,04 млрд, портову - 0,86 млрд, енергетику – 9 млрд дол США втрат. До цього слід додати втрати поштової, цифрової, інформаційної інфраструктури, житлово-комунального господарства; 0,58 млн грн вкрадених загарбниками коштів. Тому підприємства туристичного бізнесу функціонують в умовах територій з наявними ресурсами. Це викликало значні територіальні зрушення й диспропорції в їх розміщенні, спеціалізації та структурі, спричинило бум туристичної діяльності у Карпатському регіоні та скорочення й стагнацію на Півдні й Південному Сході.

Закриття кордонів у більшості країн позначилось на перегляді можливостей для розвитку, а значить, всебічній активізації внутрішнього туризму, зеленого туризму на національному та світових ринках туристичних послуг на заміну міжнародному. За прогнозами експертів галузі як на рівні Всесвітньої туристичної організації, так і серед вітчизняних фахівців ринку, запити споживачів туристичного продукту докорінно зміняться у майбутньому через внутрішні та зовнішні загрози. Тоді стане відчутний попит на екологічний туризм, який пересічний громадянин називає «виїздом на природу», сільський зелений туризм, подієвий, екскурсійний та інші види внутрішнього туризму [122].

Разом із тим, ефективність та конкурентоспроможність підприємств туристичного бізнесу в Україні формується досить повільно, а конкурентні переваги, які є, наразі, очевидними та значними, не використовуються належним чином. Про це свідчить недостатня пропозиція продуктів і послуг відносно кількості й різноманіття ресурсів; мала кількість підприємств за видами туризму, особливо сільського зеленого; зайнятих працівників у цій сфері діяльності; доходів і прибутків і, відповідно, податкових та соціальних

виплат, валютних надходжень [141]. Серед причин цього, суб'єктивні й об'єктивні, внутрішні та зовнішні чинники негативного впливу, а також втрати і загрози війни за останні три роки.

На рівні попиту до цього слід додати орієнтацію вітчизняного споживача переважно на зарубіжний туризм; його представлення як престижнішого; прагнення побачити нове тільки за кордоном; уявлення про закордонні засоби розміщення та обслуговування як якісніші та комфортніші порівняно з вітчизняними аналогами. На практиці виявлені чинники підтверджуються статистичними даними про кількість туристів та мету їх подорожей у період 2019-2021 рр.

Так, із культурно-пізнавальною метою подорожувала найбільша кількість туристів – 1731,1 тис. осіб, або 51,28 % у їх загальній кількості. Службову мету вказали 110,1 тис. осіб, або 3,26 %. На порядок менше від нього було туристів з лікувально-оздоровчою метою – 17,2 тис. осіб, або 0,51 %; учасників круїзного туризму – 11,0 тис. осіб (0,33 %); міського туризму – 10,7 тис. осіб (0,32 %); гірського курортного – 8,9 тис. осіб (0,19 %); пригодницького – 6,5 тис. осіб (0,19 %). Послугами сільського зеленого туризму офіційно скористалося 4,4 тис. осіб, або тільки 0,13 % відпочивальників. В інших видах туризму зареєстровано 1476,15 тис. учасників (43,72 %). Таким чином, у структурі туристичної діяльності в Україні наявні значні структурні диспропорції, представлені різким переважанням виїзного туризму.

На даний час українці віддають перевагу закордонним подорожам. Дійсно, у переважній кількості випадків закордонні туристичні організації та підприємства перевищують номенклатуру послуг, що надаються національними туристичними організаціями, за своєю різноманітністю, якістю, креативністю, ціновою політикою, доступністю для широкого загалу споживачів. Про це свідчить статистика в'їзного до виїзного туризму (рис. 2.1). Упродовж 2015 р. Україну відвідало 13,6 млн. туристів, що на 4,6 % менше, ніж у 2014 р. (дані Державної прикордонної служби України).

Проблеми Донбасу, анексія Криму, початок та загострення яких ознаменували 2014-2015 рр., негативно вплинули на в'їзний туристичний потік до України, що скоротився майже вдвічі. Проте вже з 2016 р. спостерігалось поліпшення у сфері туристичного бізнесу, яке відобразилося у поступовому зростанні в'їзного туристичного потоку до країни. На той час Україна залишалася у переліку 20 провідних країн світу за обсягом туристичного потоку.

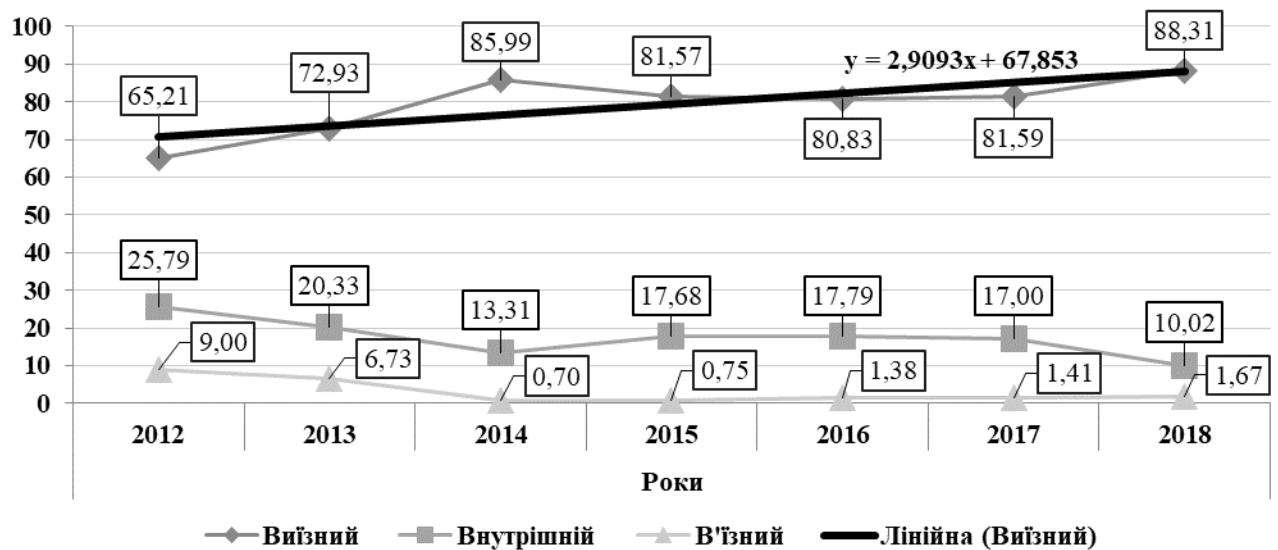


Рис. 2.1. Частка і динаміка внутрішнього, виїзного та в'їзного туризму в організованому туризмі України, % (побудовано за даними Державної прикордонної служби України, 2022 р.)

Однак з початком війни у 2022 р. його показники практично повністю обвалилися. Україна знову вимушено очолила рейтинги країн з найбільшими загрозами для життя і свободи людей, ведення туристичного бізнесу. Разом із тим, існує велика кількість міжнародних рейтингів та оцінок рівня розвитку країн, які підтверджують туристичну привабливість та конкурентні переваги й конкурентоспроможність підприємств туристичного бізнесу, галузі загалом і, одночасно, рекламують та посилюють їх. Дослідження, що здійснюються та оприлюднюються авторитетними організаціями, аналізують найцікавіші сфери життєдіяльності суспільства в усіх країнах світу, а отримані результати застосовуються для кореляції соціально-економічних, політичних,

культурних чинників забезпечення стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу.

Згідно з міжнародними порівняннями, Україна посідає 85 місце у світі у рейтингу загальної конкурентоспроможності національного туристичного господарства; 78 місце у рейтингу туристичної привабливості; 57 місце у рейтингу за розвитком інфраструктури (73 місце за розвитком туристичної інфраструктури); 62 місце у рейтингу країн з найкращою якістю життя; і несподівано, 20 місце у рейтингу небезпечних країн для жінок, які подорожують самотійно.

Наразі, рейтинг конкурентоспроможності на 7-23 в.п. відстає від рейтингу ресурсів і джерел, які його забезпечують. Тобто, це підтверджує попередню тезу про недостатнє використання наявних ресурсних та інших конкурентних переваг. Для забезпечення стратегічного розвитку туризму важливе значення як орієнтир, основоположної позиції має оцінка й аналіз інтегрального показника важливого рейтингу – Індексу конкурентоспроможності країн у сфері подорожей та туризму (The Travel & Tourism Competitiveness Report, TTCI).

Згідно з ним, Україна – не тільки одна з найкрасивіших країн світу, адже тут найбільша у Європі територія з усіма природними зонами помірного кліматичного поясу; є моря і гори, озера і ріки; значні бальнеологічні та інші курортно-рекреаційні ресурси; багатий рослинний і тваринний світ; тисячолітня історія із залишками древньої трипільської культури; автентична і сучасна архітектура та побут; народні промисли й декоративно-прикладне мистецтво, включені до спадку ЮНЕСКО; цікава гастрономія та виноробство; привітне доброзичливе населення з толерантним і мирним характером.

Поряд з цими чинниками як конкурентними перевагами для підприємств туристичного бізнесу, це – одна з найдешевших країн Європи і світу за вартістю розміщення, харчування, трансферів та комфорту для іноземців [153]. Світова туристична організація UNWTO оцінила

туристичний потік в Україну у 2019 р. у \$ 1,4 млрд. Отже, пріоритети стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу мають стосуватися не лише залучення вітчизняних споживачів, а й міжнародних. Основні показники України щодо розвитку туризму у 2019 р. характеризувалися перевищенням міжнародного туристичного прибуття у 14,2 млн осіб.

Це забезпечило загальні надходження від в'їзного туризму в обсязі 1261,0 млн дол США за середньої вартості перебування одного туриста (прибуття) в сумі 526,5 дол США Валовий внутрішній продукт (ВВП) у сфері подорожей і туризму (Т&Т) (від загального – 1,4%) досягнув 1794,5 млн дол США. Частка промисловості в структурі ВВП скоротилася при цьому також до 1,4%, що зрівняло їх. Зайнятість у сфері Т&Т становила 20620 робочих місць, або 1,3 % від загального її значення у країні.

Попри загальну тенденцію до зростання в рейтингах, встановлено стримуючі чинники у розвитку галузі туризму загалом і підприємств туристичного бізнесу – зокрема. Це несприятливість зовнішнього середовища (бізнес-середовище, рівень безпеки, інфраструктури, інформаційно-комунікаційних технологій) – 60 рейтингове місце у 2013 р., 78 місце у 2017-му та 65 – у 2019 р. Сукупність цих чинників у межах субіндексу найбільш стримуюча для підприємств галузі. Одночасно, вона розуміється як така, що безпосередньо відноситься до компетенцій керівників не тільки підприємств, а й місцевого, регіонального, державного рівнів.

За рівнем пріоритизації сфери подорожей та туризму, міжнародної відкритості, екологічної стійкості Україні надано є 114 рейтингове місце у 2013 р., 85 – у 2017-му та 70 місце у 2019 р. Вони демонструють позитивну динаміку. Проте відбулося пониження в рейтингу чинника екологічної стійкості, який особливо важливий для функціонування підприємств сільського зеленого, екологічного, пізнавального та відпочинкового туризму. Тим значніше проблема загострилася внаслідок замінування й забруднення територій внаслідок воєнних дій, підриву Каховської гідроелектростанції та

затоплення й підтоплення величезних масивів земель, обміління внаслідок цього Дніпра та інших рік, особливо на півдні та сході країни. Ліквідація і зменшення впливу цих наслідків повинні стати важливими пріоритетами державної політики з охорони природи й екології як на макро- і мезо-, так і на мікрорівні.

Натомість спостерігається недостатня системність заходів з охорони довкілля, безвідповідальне використання природних та культурних ресурсів, про що свідчить 102 рейтингове місце у 2013 р., 115 місце у 2017 р. проти 89 місця у 2019 р. Переважно порушення стаються за рахунок діяльності підприємств сільського та лісового господарства, гірничодобувної промисловості, енергетики. Тому організація використання ресурсів вимагає всебічного упорядкування та вдосконалення на державному і підприємницькому рівнях на засадах зростання освіти й обізнаності чиновників, власників, управлінців, фахівців і працівників; контролю та адміністративної відповідальності за порушення; мотивації й стимулювання для збереження і відтворення природних та інших ресурсів.

Розбалансована структура і часто низький рівень якості інфраструктури (наявність і функціонування повітряного, наземного та водного транспорту, туристичної інфраструктури) надали Україні 78 рейтингове місце у 2013 р., 79 місце – у 2017 р. проти 73 місця у 2019 р. Одночасно, згідно з міжнародними оцінками, аеропорт Бориспіль визнано одним з кращих у Європі щодо організації діяльності на інноваційних засадах та зручності для пасажирів. Загалом, у попередні перед війною роки більшість регіональних аеропортів було реконструйовано та модернізовано на інноваційних засадах, однак вони були зруйновані обстрілами й бомбами агресором і потребують нових капіталовкладень для відновлення у післявоєнний період.

Так, аеропорт «Херсон» отримав статус міжнародного в 2006 р. Але тільки в 2013 р. відбувся запуск аеропорту після періоду застою, а у 2017 р. розпочалася реконструкція його споруд та злітної смуги. В аеропорту було здійснено комплекс робіт з реконструкції аеровокзального комплексу,

встановлено нове обладнання для обслуговування повітряних суден і підвищення комфортності для пасажирів. Кардинальні зміни в інфраструктурі аеропорту, які відбулися за останні два передвоєнні роки, дозволили значно збільшити пасажиропотік (рис. 2.2).

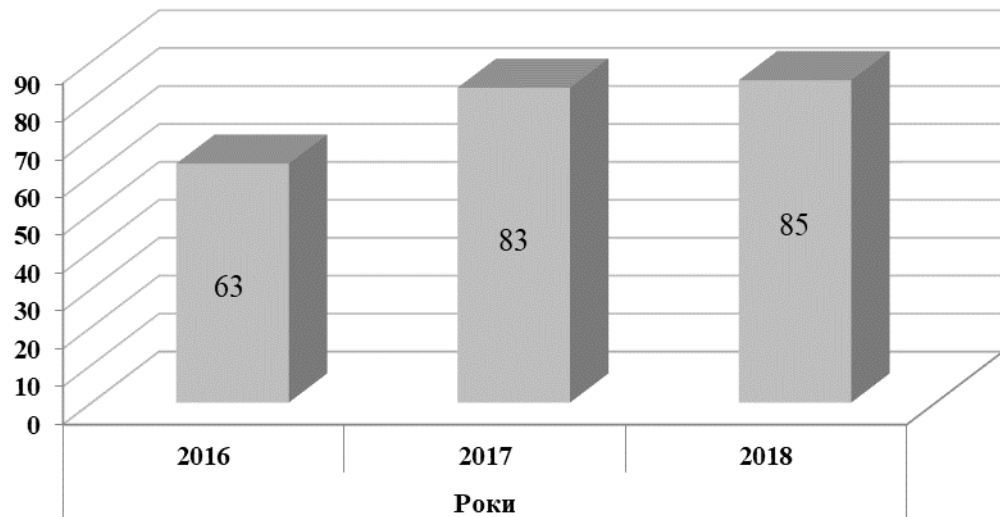


Рис. 2.2. Кількість авіап перевезень в аеропорту «Херсон», тис. пасажирів (побудовано за даними Державної служби статистики України)

Міжнародний аеропорт «Херсон» налагодив співпрацю з кількома авіакомпаніями, серед яких ПАТ «МАУ», Turkish Airlines Inc., ТОВ «Браво», ТОВ «АНДА ЕЙР», ПрАТ «Українські вертольоти», ТОВ «АЙ СІ ЕС Хендлінг» [2, с. 34]. Регулярні рейси виконувалися до Києва та Стамбула, а чартерні – до Любліна, Шарм-ель-Шейху, Даламану, Анталії, Ларнаки. Також було заплановано відкриття нового рейсу до Мінська. Між Херсонською обласною державною адміністрацією, Херсонською обласною радою та Асоціацією «Аеропорти України» цивільної авіації був підписаний Меморандум про співпрацю та партнерство [6].

Аеропорт «Херсон» здобув міжнародне визнання. Під час 5-го Міжнародного авіаційного форуму «Аероконгрес-2018» колектив аеропорту був удостоєний кубка «Аеропорт року» та отримав престижну нагороду за внесок у розвиток туризму. На офіційному сайті аеропорту проводилися опитування з метою визначення попиту на напрямки, по яких нещодавно

відкрилися рейси, або ж планувалося їхнє додаткове відкриття: до міст Даламан, Бургас, Ларнака, Люблін, Мінськ. Улітку 2018 р., під час виїзного засідання бюджетного комітету Верховної Ради України, було представлено Програму залучення інвестицій та перспективи розвитку аеропорту «Херсон».

Залізнична станція Херсон являє собою важливий транспортний вузол, що виявляє значний вплив на розвиток туризму в південному регіоні України. За інформацією Міністерства інфраструктури України, в період з 1992-го по 2015 рік зростання цін на споживчі товари значно перевищувало зростання тарифів на перевезення, що ускладнювало оновлення рухомого складу та інфраструктури залізниць за рахунок власних коштів. Проблемою для «Укрзалізниці» постала потреба в модернізації магістральних ліній та придбанні нового комфортного рухомого складу для пасажирських перевезень. Крім того, рекреаційні зони, курорти та туристичні об'єкти Херсонської області, як важливого туристичного регіону країни, не мали достатньо ефективного залізничного сполучення з іншими частинами України.

Із початком туристичного сезону в Херсонській області, що триває від кінця травня до середини вересня, організовувалися додаткові потяги за різними напрямками: Новоолексіївка – Харків, Херсон – Київ, Херсон – Львів, Херсон – Харків, Генічеськ – Кривий Ріг – Дніпро, Генічеськ – Івано-Франківськ, Генічеськ – Київ. Запуск швидкісного потяга Інтерсіті «Київ – Херсон» влітку 2016-го, а також розширення маршруту до Харкова, Сум, Краматорська та Мінська в наступні роки, значно поліпшили транспортне сполучення міста зі столицею та іншими важливими регіонами. Зазначена динаміка пасажирських перевезень тісно пов'язана з тенденцією туристичних потоків у Херсонській області (рис. 2.3).

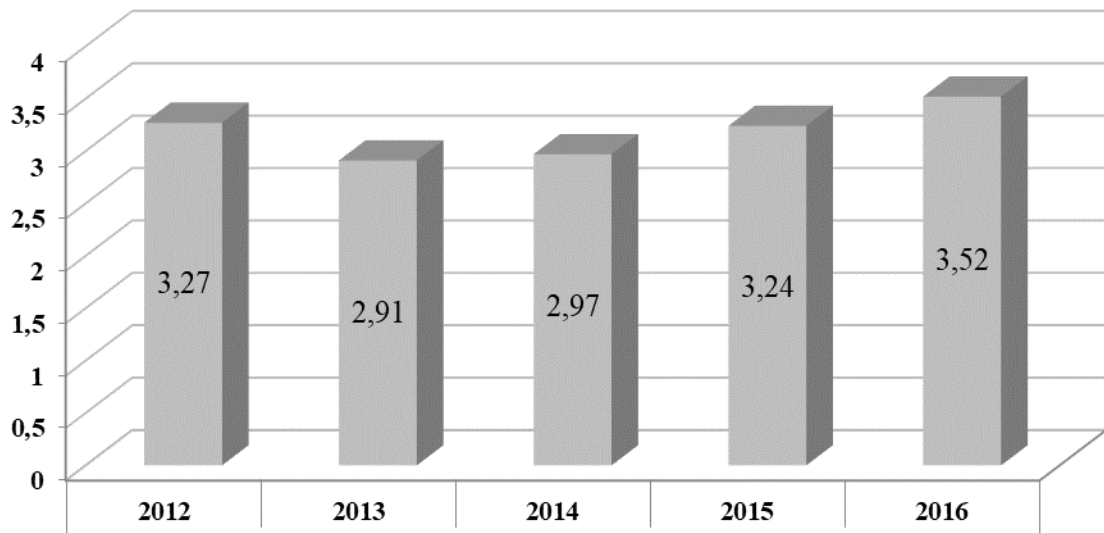


Рис. 2.3. Динаміка залізничних перевезень (відправлень) залізничної станції Херсон, 2012-2016 рр., млн осіб (побудовано за даними Державної служби статистики України)

Починаючи з січня 2017 р., ПАТ «Укрзалізниця» змінило порядок обліку перевезень пасажирів залізничним транспортом, тому дані 2017 р. некоректні для порівнянь і відсутні на графіку. Із початком війни і загальний пасажиро- і туристичний потік практично припинилися. З усієї кількості пасажирських поїздів курсують тільки 2 – до Києва. З все ще окупованим лівобережжям та приморськими територіями залізничне транспортне сполучення припинене.

Річковий транспорт Херсонської області, розташованої у нижній течії та мальовничій дельті Дніпра, де багато плавневої зони з великими просторами болотистих островів (понад 3 тис.), наявне судохідне зарегульоване русло й численні судохідні рукави у дельті, набув потужного розвитку у 70 – 90 рр. минулого століття. Тут курсували сучасні пасажирські, у тому числі круїзні транспортні засоби типу «ріка – море» до Миколаєва, Одеси, Ізмаїла, тобто сполучали Дніпро і Дунай. По Дніпру Херсон був сполучений зі всіма містами (річковими портами) країни, розташованими вище по його течії: Новою Каховкою, Нікополем, Запоріжжям, Дніпропетровськом, Черкасами, Кременчуком та Києвом. Велику

інтенсивність мали внутрішні обласні перевезення садоводів і дачників. Тому доцільність збільшення обсягу пасажирських перевезень, відновлення круїзних маршрутів, екскурсій саме річковим транспортом незаперечна і визнається пріоритетом для післявоєнного відновлення економіки краю.

Наявність річкового транспорту, портової інфраструктури могла б стати переконливим аргументом на користь збільшення туристичних потоків у регіон. Проте вони потребують суттєвої модернізації та оновлення. За даними спостережень, суттєве зменшення водних пасажирських перевезень, починаючи з 2009 р., спостерігається загалом по країні [13]. На жаль, статистика щодо пасажирських перевезень водним транспортом у 2017 р. не оприлюднювалася, а за даними трьох років спостереження складно впевнено визначитися щодо висновки про їх стійких тенденцій (рис. 2.4).

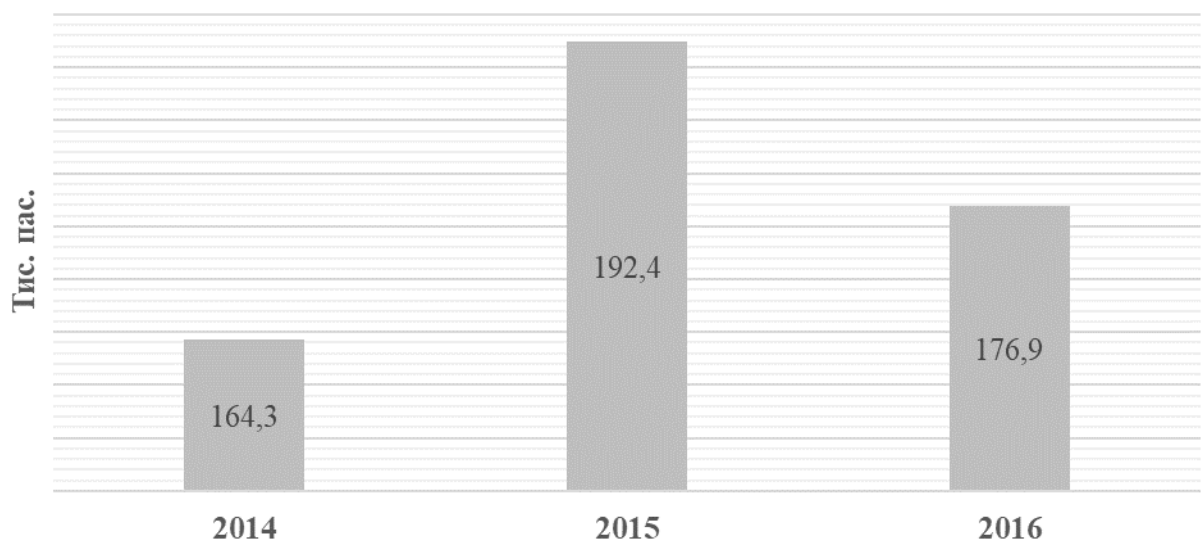


Рис. 2.4. Динаміка пасажирських перевезень Херсонської області водним транспортом, 2017 р. (побудовано за даними Державної служби статистики України)

Регіон має значний потенціал для розвитку водних пасажирських перевезень. Станом на 2020 р. річковий порт включав річковий вокзал площею 5600 м², здатний вмістити до 300 пасажирів, готельно-ресторанний комплекс «Меридіан» та 11 пасажирських причалів, що могли обслуговувати

410 осіб. Проте стан інфраструктури річкових і морських вокзалів не зазнав значних змін протягом багатьох років. За останні роки ці об'єкти переважно використовувалися як причали для катерів, що перевозили дачників і садівників. Крім того, прогулянки річкою для туристів організовуються власниками приватних катерів, які швартуються на набережній міста.

Необхідність інвестицій у створення національного річкового флоту та модернізацію інфраструктури для круїзного туризму підкреслюють вітчизняні дослідники [18, 29]. З цією метою розроблено Морську доктрину України до 2035 року. Компанії, що здійснюють вантажні перевезеннями по Дніпру, такі як АСК «Укррічфлот» і корпорація «Нібулон», вказують на відсутність єдиного державного підходу до вирішення проблем, пов'язаних із поглибленням русла головної річки країни, застарілістю портової інфраструктури та іншими питаннями [7].

За останні роки компанія «Нібулон», один з провідних зернотрейдерів з головним офісом у Миколаєві, активно розвивала річкові пасажирські перевезення, зокрема на Херсонщині. У 2017 р. році підприємство перевезло близько 24,0 тис. пасажирів за допомогою швидкісних суден, які здійснювали рейси з Києва, Канева, Черкас, Запоріжжя, Херсона, Каховки та Миколаєва. З них близько 8-9 тис. осіб подорожували без оплати в рамках ініціативи популяризації річкових поїздок по Дніпру. Також компанія планує запуск морських пасажирських суден типу катамаранів для перевезень до курортів Скадовськ, Одеса, Залізний Порт і Білгород-Дністровський.

Інфраструктура автомобільних доріг Херсонської області забезпечує можливість автосполучення з більшістю населених пунктів і дозволяє організувати доставку туристичних груп до різноманітних зон відпочинку та пам'яток. Однак основною проблемою для організації ефективних туристичних автоперевезень залишається поганий стан доріг у регіоні. Загальна протяжність автомобільних доріг загального користування в області становить 5002 км, з яких 4500 км потребують капітального ремонту. В 2018 р. планувалося відновити покриття на 27,6 км доріг за кошти

державного бюджету. Проте, з часом, ситуація з автомобільними дорогами поліпшилася на загальнонаціональному рівні, хоча війна серйозно пошкодила або знищила значну кількість шляхів.

Починаючи з 2021 р., дані про них по країні взагалі не відображаються у звітах через ведення воєнних дій. У 2022 р. індекс конкурентоспроможності подорожей і туризму (ТТСІ) оновлено і доповнено показниками стійкості туризму та подорожей. Тому при розробці стратегії розвитку сфери туризму в Україні важливо враховувати систему показників в цілому та інфраструктури, зокрема, для участі у глобальному рейтингу оновленого Індексу розвитку подорожей і туризму (Travel & Tourism Development Index 2021 - TTDI) у післявоєнний період.

Оскільки показники розвитку інфраструктури туризму формують рейтинг країни на світовому рівні, необхідно провести кількісну і якісну оцінку об'єктів інфраструктури для розробки загальної стратегії розвитку сфери туризму в Україні. Доцільно такий моніторинг проводити на рівні кожного регіону, вести постійну роботу з її удосконалення, кількісного і якісного зростання, впровадження інструментів стратегічного управління.

Знищення інфраструктурних об'єктів у зонах ведення бойових дій та недостатній розвиток в інших регіонах країни через обмеженість фінансових ресурсів негативно впливають на сучасний стан і перспективи сфери туризму, можуть привести до системної кризи. З метою запобігання кризовим процесам, необхідно впроваджувати стратегічне управління розвитком інфраструктури туризму на державному рівні [8]. При цьому сферу туризму слід розглядати як складну систему, яка стимулюватиме розвиток промисловості, будівництва, аграрного сектору, сфери послуг, забезпечить сталий розвиток територій, сприятиме вирішенню соціальних проблем.

Аналіз довжини і динаміки шляхів сполучення загального користування, як складової інфраструктури в Україні загалом, за період 2000-2021 рр. свідчить, що на 21,7 % скоротилася експлуатаційна довжина

залізничних колій, яка у 2021 р. становила 19,7 тис. км; від 2,4 до 1,9 тис. км (на 22,8 %) - експлуатаційна довжина річкових судноплавних шляхів; на 3,3 % – довжина автомобільних доріг з твердим покриттям (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Довжина шляхів сполучення загального користування та їх динаміка в Україні, тис. км*

Показники	Роки									2021 р. у % до 2000 р.
	2000	2005	2010	2015	2017	2018	2019	2020	2021	
Експлуатаційна довжина залізничних колій	22,3	22,0	21,7	21,0	19,8	19,8	19,8	19,8	19,7	88,3
Експлуатаційна довжина річкових судноплавних шляхів	2,4	2,2	2,2	1,6	2,1	1,9	1,9	1,9	1,9	77,2
Довжина автомобільних доріг	169,5	169,3	169,5	163,0	163,1	161,9	161,9	162,2	161,8	95,5
у т.ч. з твердим покриттям	163,8	165,0	165,8	159,4	159,6	158,5	158,4	158,7	158,4	96,7

* Розраховано за даними Державної служби статистики України

Рухомий склад за видами транспорту і призначенням в авіаційній галузі значно скоротився: кількість становила 81 од. на кінець 2021 р., тоді як у 2000 р. літаків і гелікоптерів налічувалось 954, у 2010 р. – 395 од. За даними Державної служби морського та річкового транспорту України, на кінець 2021 р. у Державному судновому реєстрі України зареєстровано 714 морських суден, 1358 річкових суден, 288 змішаного району плавання, 10716 суден – прогулянкові судна потужністю двигуна 75 к. с. і більше.

У структурі пасажирообігу у 2021 р. в Україні переважав автомобільний транспорт. Так, його частка у загальному пасажирообігу досягала 30,0%; авіаційний транспорт забезпечував 18,7 млрд пас. км (29,8 %); залізничний – 25 %. При цьому статистика туристичних потоків за видами транспорту відсутня.

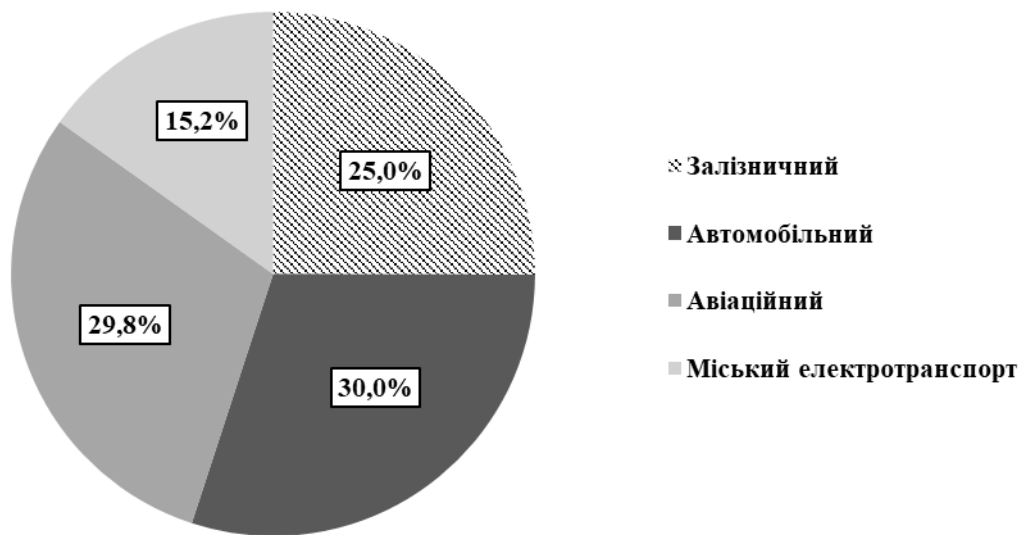


Рис. 2.5. Пасажирообіг за видами транспорту в Україні у 2021 р., млрд пас. Км (побудовано за даними Державної служби статистики України)

Війна негативно вплинула на пасажирообіг – у 2023 р. його обсяг становив 39,39 млрд пас. км., що на 26,5% більше від 2022 р. (31,14 млрд пас. км.), проте на 37,2% менше від 2021 р., коли загальний пасажирообіг в країні досягав 62,7 млрд пас. км.

Оцінка матеріальної бази туризму України також ґрунтується на визначенні об'єктів інфраструктури, зокрема закладів розміщення і харчування туристів. Динаміка кількості колективних засобів розміщення (КЗР) в Україні негативна. Їхня кількість зменшилася за період 2011-2020 рр. від 5882 од. до 4523 од., або на 25,1 % (табл. 2.2). Кількість місць у КЗР скоротилася на 45 %, а осіб, що там перебували – на 55 %, зокрема іноземців – на 82,2 %.

У 2020 р. в Україні функціонували 4523 колективні засоби розміщення туристів, з яких готелі та аналогічні засоби розміщення – 2902 (64,2 %) та 1621 (35,8 %) – інші засоби розміщення. Співвідношення юридичних і фізичних осіб-підприємців у кількості КЗР становить 1337 до 3186 (29,6 до 70,4 %), кількість місць і номерів розподілена між ними майже порівну. 3379,5 тис осіб перебували у КЗР, з яких іноземці – 254,4 тис (7,5 %). Така

низька частка іноземців пояснюється впливом пандемії коронавірусу і значним обмеженням переміщень туристів між країнами.

Таблиця 2.2

**Колективні засоби розміщення туристів в Україні та їх динаміка,
2011 – 2020 рр.***

Рік	Кількість колективних засобів розміщення, од.	Кількість місць у КЗР, тис. од.	Кількість туристів, що перебували у КЗР, тис. осіб	
			усього	з них іноземці
2011	5882	567,3	7426,9	1427,7
2012	6041	583,4	7887,4	1554,8
2013	6411	586,6	8303,1	1665,1
2014 ¹	4572	406,0	5423,9	551,5
2015 ¹	4341	402,6	5779,9	665,8
2016 ¹	4256	375,6	6544,8	863,7
2017 ¹	4115	359,0	6661,2	824,5
2018 ^{1,2}	4719	300,0	7006,2	917,9
2019 ^{1,2}	5335	370,6	6960,9	959,4
2020 ^{1,2}	4523	312,1	3379,5	254,4
2020 р., %, до 2011 р.	76,9	55,0	45,0	17,8

* Розраховано за даними Державної служби статистики України

Херсонська область являє собою важливий центр туристичної діяльності в Україні, тому для задоволення попиту туристів необхідно забезпечити достатню кількість місць для розміщення. На території області працювало 412 дитячих закладів оздоровлення та відпочинку в літній період, 56 офіційно зареєстрованих підприємств і агроосель сільського зеленого туризму, 57 готелів та подібних об'єктів розміщення, а також 168 спеціалізованих закладів. Загальний ліжковий фонд перевищував 100 тис. місць. Зниження кількості засобів розміщення за останні чотири роки пов'язано з тим, що деякі підприємства не змогли відповідати сучасним стандартам санітарно-побутових умов і були змушені припинити свою діяльність (рис. 2.6).

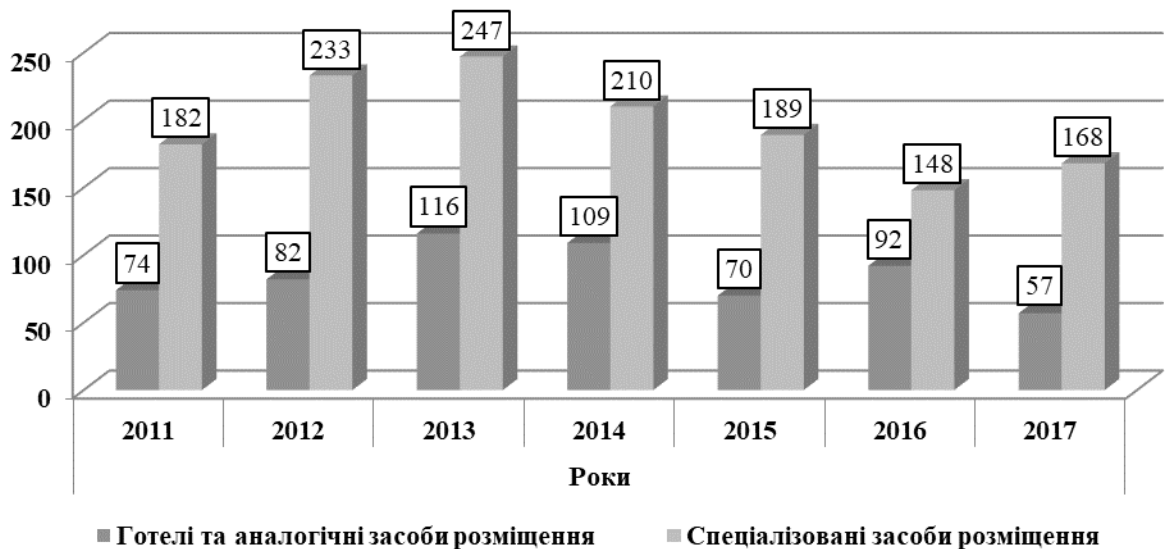


Рис. 2.6. Кількість підприємств з розміщення туристів і відпочивальників та її динаміка в Херсонській області у 2011-2017 рр. (побудовано за даними Державної служби статистики України)

У підприємствах туристичного бізнесу, зокрема, Херсонській області спостерігається значний попит на кваліфікованих працівників готельно-ресторанної спеціалізації, особливо в літній період. Це зумовило відкриття відповідних спеціальностей у місцевих навчальних закладах вищої та середньої спеціальної освіти. За останні роки вони надають освіту та фахову підготовку за спеціальностями, яких потребують підприємства туристичної сфери і готельно-ресторанного господарства.

Серед них Херсонський державний аграрно-економічний університет готує фахівців за спеціальностями «Туризм» та «Готельно-ресторанна справа». Херсонський державний університет має такі ж спеціальності. Генічеське професійно-технічне училище № 27 здійснює підготовку за спеціальностями готельно-ресторанна справа; туризм і рекреація; харчові технології; транспортні технології; підприємництво і торгівля. Професійно-морський ліцей Херсонської державної морської академії готує адміністраторів, офіціантів, кухарів і пекарів. Херсонський політехнічний коледж Одеського національного політехнічного університету навчає підприємництву, біржовій діяльності і торгівлі, а також туризму. У

Херсонському вищому професійному комерційному училищі навчають кухарів та барменів.

Задовольнити значний попит на якісних спеціалістів як з вищою освітою (керівник, керуючий, адміністратор, менеджер, PR-менеджер, екскурсовод, гід, маркетолог, ресторатор, дієтолог, аніматор), так і з середньою спеціальною освітою (повар, кондитер, бармен, сомельє, офіціант, покоївка, фахівець з чистоти, середній медичний персонал, масажист та ін.) досить складно. Ліцензійні обсяги підготовки дуже незначними. Навчальні заклади потребують модернізації матеріально-технічної бази.

Також йдеться про впровадження сучасного обладнання, спеціального програмного забезпечення, інших інновацій; доступність якісної практики для студентів у провідних вітчизняних та зарубіжних підприємствах туристичного бізнесу [21]. Попри загальне зростання попиту на робочу силу в туристичному секторі, заробітна плата в цій галузі не збільшується значною мірою, що негативно впливає на мотивацію молоді обирати освіту в цій сфері економіки. Крім того, низький рівень кваліфікації працівників, зайнятих у туристичному обслуговуванні, знижує привабливість туристичних підприємств і напрямів, що, у свою чергу, призводить до зниження їх доходів.

Аналіз свідчить, що рівень туристичної привабливості України та Херсонської області високий завдяки наявності різноманітних природних і культурних ресурсів, а також унікальних явищ, що сприяють розвитку туристичної галузі. Для підвищення туристичної привабливості Херсонської області слід акцентувати увагу на посиленні інформаційно-рекламних заходів, раціональному використанні природних ресурсів, доглянутому стані культурно-історичних пам'яток, поліпшенні якості навколишнього середовища, розвитку інфраструктури та спеціальній підготовці кваліфікованих кадрів. Порівняно з іншими регіонами України, область демонструє вищі значення відповідних індексів, що свідчить про її переваги в туристичному розвитку.

2.2. Ефективність функціонування, тенденції та проблеми розвитку підприємств туристичного бізнесу

Оцінка стану й ефективності функціонування підприємств туристичного бізнесу спирається на встановлення їх кількості та динаміки. Так, у період 2015-2019 рр. їх кількість мала стійку тенденцію до зростання – від 9392 до 11576, або на 23,3 %. Порівняно з 2010 р., загальна кількість суб'єктів туристичного бізнесу в Україні скоротилася на 19,6 %, тоді як фізичних осіб – підприємців – зросла на 4,3 %. У 2021 р. в Україні кількість діючих суб'єктів господарювання за кодом 79 КВЕД–2010 «Діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність» становила 11004, з яких фізичні особи-підприємці – 7833, або 71,2 % (табл. 2.3).

У 2022 р. значна кількість суб'єктів туристичного бізнесу припинила свою діяльність через воєнні дії. Порівняно з 2021 р., їхня кількість зменшилась на 23,4 % – від 11004 од. до 8429 од. Із загальної кількості туристичні агентства становили 6761 од. (80,2%), туроператори – 716 (8,5%), суб'єкти з надання інших послуг із бронювання та пов'язаної з цим діяльності – 952 од. (11,3%). Варто зауважити, що найбільше скоротилася кількість туроператорів – на 37,2 % - від 1141 до 716 суб'єктів.

У цілому аналіз кількості, структури й динаміки розвитку підприємств туристичного бізнесу свідчить, що за досліджуваний період він супроводжувався коливаннями, особливо у складні для економіки країни періоди революційних виступів, пандемії та воєнних дій. Відповідно, змінювалася й кількість персоналу підприємств. У передвоєнний період туристичною діяльністю займалося 20036 осіб, із них 10111 осіб, або понад 50% були зайняті у підприємців – фізичних осіб. Загальною тенденцією було скорочення кількості працівників – у 2021 р. порівняно з 2010 р. вона зменшилася на 26,1 % (табл. 2.4).

Таблиця 2.3

**Кількість підприємств та надання послуг з туристичного бізнесу в Україні та їх динаміка
у 2010 – 2022 рр. ***

Рік	Діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність			У тому числі:								
				діяльність туристичних агентств			діяльність туристичних операторів			надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність		
	усього, од.	з них фізичні особи-підприємці, од.	до загального показника, %	усього, од.	із них фізичні особи-підприємці, од.	до загального показника, %	усього, од.	із них фізичні особи-підприємці, од.	до загального показника, %	усього, од.	із них фізичні особи-підприємці, од.	до загального показника, %
2010	10486	6355	60,6	8336	5352	64,2	860	111	12,9	1290	892	69,1
2011	8560	4141	48,4	6362	3487	54,8	1272	73	5,7	926	581	62,7
2012	8226	4136	50,3	6108	3483	57,0	1220	73	6,0	898	580	64,6
2013	9829	5310	54,0	7299	4472	61,3	1472	93	6,3	1058	745	70,4
2014	10270	6545	63,7	8085	5759	71,2	1299	116	8,9	886	670	75,6
2015	9392	5705	60,7	7274	4999	68,7	1294	106	8,2	824	600	72,8
2016	9936	7088	71,3	7122	5459	76,6	1095	99	9,0	1719	1530	89,0
2017	10093	6869	68,1	7590	5694	75,0	1108	–	–	1395	1175	84,2
2018	10520	7193	68,4	8144	6181	75,9	1218	93	7,6	1158	919	79,4
2019	11576	8096	69,9	8990	6943	77,2	1261	101	8,0	1325	1052	79,4
2020	11116	7720	69,4	8740	6734	77,0	1198	91	7,6	1178	895	76,0
2021	11004	7833	71,2	8751	6893	78,8	1141	100	8,8	1112	840	75,5
2022	8429	6629	78,6	6761	5760	85,2	716	86	12,0	952	783	82,2
2022 р., %, до 2010 р.	80,4	104,3	+18,0 в. п.	81,1	107,6	+21,0 в. п.	83,3	77,5	-0,9 в. п.	73,8	93,2	+13,1 в. п.
2022 р., %, до 2021 р.	76,6	84,6	+7,4 в. п.	77,3	83,6	+6,4 в. п.	62,8	86,0	+3,2 в. п.	85,6	87,8	+6,7 в. п.

* У таблиці та інших подібних за кодом 79 КВЕД–2010 (Діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність).

Таблиця 2.4

**Кількість працівників підприємств туристичного бізнесу та її зміни в
Україні у 2010-2022 рр., осіб***

Рік	Кількість зайнятих працівників, осіб	Із них у фізичних осіб-підприємців, одиниць	до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності, %
Діяльність туристичних агентств, операторів та підприємств із надання інших послуг			
2010	27097	6951	25,7
2011	23929	4616	19,3
2012	23773	6130	25,8
2013	25662	7774	30,3
2014	22482	8597	38,2
2015	19733	7029	35,6
2016	20793	8923	42,9
2017	21612	9398	43,5
2018	20575	10552	51,3
2019	25004	11614	46,4
2020	19765	9489	48,0
2021	20036	10111	50,5
2022	13918	7416	53,3
2022 р., %, до 2010 р.	51,4	106,7	+27,6 в. п.
2022 р., %, до 2021 р.	69,5	73,3	-2,8 в. п.

* Розраховано за даними Державної служби статистики України

За аналізом даних (табл. 2.4) найбільшого скорочення зазнав персонал туристичних агентств і за останні 12 років, і в перший воєнний рік – відповідно, на 54,4 та 32,3% при скороченні їх кількості практично на 20%. Це може свідчити про впровадження інновацій в операційну діяльність та підвищення продуктивності праці працівників, зайнятих туристичною діяльністю. У загальному тенденція скорочення працівників підприємств

туристичного бізнесу всіх видів виявилася наступною (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Кількість зайнятих працівників та їх динаміка у вітчизняних підприємствах туристичного бізнесу, 2010 – 2022 рр., осіб (побудовано за даними Державної служби статистики України)

У період 2020-2022 рр. і наступні роки причиною скорочення кількості працівників варто вказати й зменшення кількості туристів під впливом пандемії та повномасштабних воєнних дій. Основним показником ефективності функціонування підприємств туристичного бізнесу також залишаються їх доходи. Джерелом їх набуття слугує виручка від реалізації туристичних продуктів і послуг (табл. 2.5).

За наведеними даними (табл. 2.5), обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) туристичних агентств і туристичних операторів у період 2015-2019 рр. постійно зростає – від 4509,1 до 15925,0 млн грн, або у 3,53 раза. Середньорічний приріст становив 2283,2 млн грн, або 50,6 %. У 2020 р. пандемія коронавірусу призвела до скорочення обсягів реалізації на 47,8 %. Проте вже у 2021 р. загальний обсяг туристичного продукту в країні

збільшився від 8316,0 до 17807,1 млн грн, або у 2,14 раза. Перший рік війни став шоковим для сфери туризму, доходи суб'єктів туристичного бізнесу скоротилися до 3511,9 млн грн, або у 5,1 раза.

Таблиця 2.5

Обсяг реалізованих продуктів і послуг підприємств туристичного бізнесу та його динаміка в Україні, 2010 – 2022рр.*

Рік	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), тис грн	з них у фізичних осіб-підприємців, тис грн	до загального показника суб'єктів господарювання, %
Діяльність туристичних агентств, операторів та підприємств із надання інших послуг			
2010	4703725,7	198822,4	4,2
2011	4888597,9	154643,4	3,2
2012	6080711,0	625816,1	10,3
2013	6269928,6	742460,4	11,8
2014	4509087,7	634768,0	14,1
2015	5519827,2	909067,7	16,5
2016	7006810,8	1303511,8	18,6
2017	8434461,5	1706685,4	20,2
2018	11873896,8	2407042,6	20,3
2019	15925038,1	3138834,6	19,7
2020	8316009,9	2121722,1	25,5
2021	17807120,3	4109293,8	23,1
2022	3511864,7	17052,2	0,5
2022 р., %, до 2010 р.	74,7	8,6	-3,7 в. п.
2022 р., %, до 2021 р.	19,7	0,4	-22,6 в. п.

* Розраховано за даними Державної служби статистики України

Слід звернути увагу на відмінності у формуванні доходу туроператорів і турагентів, які полягають у тому, що туроператор формує, просуває на ринок, частково реалізує туристичний продукт, тоді як турагент просуває і реалізує сформований туроператором продукт. Тому туроператор отримує дохід за рахунок оплати турпродукту турагентом, дилером або безпосередньо туристом. Дохід турагента формується за рахунок комісійної винагороди за просування і продаж турпродукту, отриманого від туроператора або інших підприємств сфери туристичної індустрії у вигляді фіксованої ставки агентської винагороди, або відсоткової ставки за накопичувальною

системою. Таким чином, динаміка доходів згаданих суб'єктів туристичного бізнесу має подібні зміни і характеризується як їх сумарне значення.

У сфері туристичного бізнесу кількість підприємств з обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) до 1 млн євро у 2022 р. становила переважаючу більшість – 1780 одиниць; кількість зайнятих працівників у них – 5494; обсяги реалізації продуктів і послуг – 1785,1 млн грн. Середній дохід за рік одного суб'єкта господарювання становив 1 млн грн, або орієнтовно 35 – 30 тис євро. В середньому, це становило 3 тис євро на місяць і значно перевищувало середній рівень доходів найманих працівників. Отже, звідси можна стверджувати про визначну роль мікро- й малого підприємництва галузі у формуванні середнього класу.

Ще 13 підприємств отримали виручку в обсязі 620,6 млн грн і ввійшли до групи від 1 до 2 млн євро із середнім доходом 47,7 млн грн. Згідно з критеріями Податкового кодексу України, ст.55, вони відносяться до категорії малих підприємств, проте дохід на порядок перевищує значення попередньої групи. П'ять підприємств отримали дохід у діапазоні 2 – 5 млн євро, сума їх доходів досягла 470,6 тис грн і 94,1 млн грн із розрахунку на одне підприємство. У першій групі кількість підприємств зменшилася на 43,3 %, порівняно з 2021 р., а виручка від реалізації впала на 44,8 %. У другій групі кількість суб'єктів не зменшилася, а виручка навіть зросла – на 16,9 %. У третій групі за перший рік війни з 11 залишилося 5 підприємств із виручкою, яка становила лише 27,7 % до рівня 2021 р. (додаток Б).

Загалом, оцінка стану та ефективності функціонування підприємств туристичного бізнесу проводиться за даними їх річної обліково-фінансової та статистичної звітності. Дані для дослідження зібрані за допомогою форми № 1-ТУР «Звіт про діяльність туристичної організації» та містяться на сайті Державної служби туризму і курортів України (ДСТК) [6]. Ці відомості, оприлюднені в масштабах країни по її конкретних адміністративно-територіальних одиницях, слугують єдиним офіційним джерелом інформації, завдяки якому можна провести аналіз ефективності.

Визначення їх місця в конкурентному середовищі адміністративних областей здійснено для умов Південного регіону, який спеціалізується на приморському туризмі, відпочинку та рекреації. Це дозволило виявити величину й тенденції розвитку ефективності підприємств туристичного бізнесу, запропонувати шляхи її забезпечення та підвищення (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні показники функціонування та ефективності підприємств туристичного бізнесу на Півдні України, 2020 р.*

Показник	Україна	У тому числі за областями			
		Запорізька	Миколаївська	Одеська	Херсонська
Усього суб'єктів туристичної діяльності, од.:	3182	140	60	245	53
в т.ч. туроператорів	500	7	5	24	4
турагентів	2547	124	52	200	44
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	9588	241	73	714	81
Дохід від надання туристичних послуг, тис грн	5015349,2	18711,9	5169,1	187717,1	8197,1
Операційні витрати, тис грн	4529026,6	8963,4	2627,9	91916,9	7231,0
Кількість реалізованих туристичних путівок, шт.	1152145	21172	4995	37949	9108
Вартість реалізованих туристичних путівок, тис грн	18926417,5	264616,5	92053,1	555068,5	77406,0
Середня вартість однієї путівки, грн	16427,11	12498,42	18429,05	14626,70	8498,68
Кількість туроднів	10879203	250634	50294	323564	66058
Кількість обслугованих туристів, осіб	2019576	30922	7464	45809	11720
Розподіл туристів за метою поїздки, осіб:					
дозвілля і відпочинок	1702940	30266	7359	41197	10243
лікування	36439	88	38	74	198

* Розраховано за даними Державної служби статистики України

Проведений аналіз актуальний і своєчасний з огляду на вказані області зазнали найбільших втрат внаслідок повномасштабної війни та окупації і необхідності відбудови та розвитку звільнених територій. Для дослідження обрано індикативні методи, бо наразі останні широко використовуються іноземними інвесторами для визначення оптимального розміщення капіталовкладень. Метод рангів передбачає визначення місця підприємств-конкурентів за кожним ключовим індикатором ефективності через ранжування

часток досягнутих значень показників. Найвище значення індикатора отримує мінімальний ранг. Загальна сума рангів за ключовими індикаторами дозволить визначити підприємства-лідера досліджуваної групи, рівень ефективності якого найвищий за критерієм мінімуму рангів. Індикаторами ефективності виступають кількісні та вартісні показники, порівняння яких відбувається за відносним показником частки [31]. У процесі дослідження було сформовано систему оціночних показників, виходячи з цілей оцінювання ефективності та з урахуванням наявної інформації (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Система оціночних показників ефективності підприємств туристичного бізнесу*

Показник	Роль показника	Метод (алгоритм) розрахунку
Середня вартість туробслуговування	Характеризує грошове вираження вартості обслуговування одного туриста (грн)	Відношення обсягу наданих туристичних послуг, тис грн, до кількості туристів, осіб
Середні платежі до бюджету	Характеризує грошове вираження сплати бюджетних податків із розрахунку на одного суб'єкта туристичного бізнесу (тис грн)	Відношення обсягів платежів до бюджету, тис грн, до кількості фактично працюючих суб'єктів туристичного бізнесу, од.
Продуктивність діяльності	Характеризує середній рівень доходів із розрахунку на одного суб'єкта туристичного бізнесу (тис грн)	Відношення обсягу наданих туристичних послуг, тис грн, до кількості фактично працюючих суб'єктів туристичного бізнесу, од.
Ефективність діяльності	Характеризує середню кількість туристів із розрахунку на одного суб'єкта туристичного бізнесу, од. (осіб)	Відношення кількості обслугованих туристів, осіб, до кількості фактично працюючих суб'єктів туристичного бізнесу, од.
Середній дохід із розрахунку на одного працівника	Характеризує ефективність використання трудових ресурсів підприємств туристичного бізнесу (тис грн)	Відношення суми доходу від надання туристичних послуг, тис грн, до середньооблікової кількості штатних працівників, осіб
Середня кількість туристів із розрахунку на одного працівника	Натуральний показник ефективності використання трудових ресурсів (осіб)	Відношення кількості обслугованих туристів, осіб, до середньооблікової кількості штатних працівників, осіб
Середній дохід із розрахунку на одне підприємство	Характеризує ефективність використання потенціалу суб'єкта туристичного бізнесу (тис грн)	Відношення суми доходу від надання туристичних послуг, тис грн, до кількості фактично працюючих суб'єктів туристичного бізнесу, од.
Середня кількість штатних працівників на одне підприємство	Характеризує забезпеченість трудовими ресурсами (осіб)	Відношення середньооблікової кількості штатних працівників, осіб, до кількості суб'єктів туристичного бізнесу, од.

* Складено автором

Результати розрахунків усереднених оціночних показників ефективності підприємств туристичного бізнесу Півдня України виявилися наступними (табл. 2.8, рис. 2.8.)

Таблиця 2.8

Ранжування підприємств туристичного бізнесу Півдня України за їх часткою відносно усереднених значень загального показника ефективності, 2020 р.*

№ з/п	Показник	Одиниця виміру	Україна	У т.ч. по окремих дестинаціях			
				Запорізька	Миколаївська	Одеська	Херсонська
1	Середня вартість туробслуговування	тис грн	9,37	8,56	12,33	12,12	6,60
		%	100	91,4	131,6	129,3	70,4
		ранг	х	2	4	3	1
2	Середні платежі до бюджету	тис грн	24,66	8,24	6,1	12,86	4,02
		%	100	33,4	24,7	52,1	16,3
		ранг	х	2	3	1	4
3	Продуктивність роботи підприємств туристичного бізнесу	тис грн	5947,96	1890,12	1534,22	2265,59	1460,49
		%	100	31,8	25,8	38,1	24,6
		ранг	х	2	3	1	4
4	Ефективність роботи туристичного бізнесу	осіб	634,7	220,9	124,4	187,0	221,1
		%	100	34,8	19,6	29,5	34,9
		ранг	х	2	4	3	1
5	Середній дохід із розрахунку на одного працівника	тис грн	523,1	77,6	70,8	262,9	101,2
		%	100	14,8	13,5	50,3	19,3
		ранг	х	3	4	1	2
6	Середня кількість туристів із розрахунку на одного працівника	осіб	210,6	128,3	102,2	64,2	144,7
		%	100	60,9	48,5	30,5	68,7
		ранг	х	2	3	4	1
7	Середній дохід із розрахунку на одне підприємство туристичного бізнесу	тис грн	1576,16	133,66	86,15	766,2	154,7
		%	100	8,5	5,5	48,6	9,8
		ранг	х	3	4	1	2
8	Середня кількість штатних працівників на одне підприємство туристичного бізнесу	осіб	3,0	1,72	1,22	2,9	1,5
		%	100	57,3	40,7	96,7	50,0
		ранг	х	2	4	1	3
Загальний ранг		х	х	18	29	15	18

* Розраховано за даними Державної служби статистики України

Результати розрахунків (табл. 2.8), свідчать що підприємства туристичного бізнесу жодної з адміністративних областей не вийшли за коло усереднених значень в Україні. Разом із тим, середня вартість туристичного обслуговування в Миколаївській та Одеській областях перевищила середньостатистичне значення що вказує на підвищення цін у них (рис. 2.8). Найефективнішою була діяльність підприємств туристичного бізнесу у Херсонській області. При менших цінах на туристичне обслуговування тут виявилася більша кількість туристів і прибутків із розрахунку на одного працівника (перше місце або ранг один) і друге місце за показниками середнього доходу на одного працівника й одне підприємство.



Рис. 2.8. Багатокутник показників ефективності підприємств туристичного бізнесу Півдня України, 2020 р. (побудовано за даними Державної служби статистики України)

Отже, підприємства туристичного бізнесу відзначаються досить високою ефективністю саме завдяки сприятливому співвідношенню у системі «ціна послуги – туристичні ресурси», що найпоширеніші саме у

Херсонській області. Херсонська область посідає одне з провідних місць в Україні за рівнем забезпеченості цінними природними та історико-культурними ресурсами, здатними викликати значний інтерес у вітчизняних та іноземних туристів.

Найрекламованіші підприємства туристичного бізнесу Одеської області вирізняються найбільшими рангами й показниками ефективності завдяки значним і різноманітним культурно-історичним, соціально-економічним, лікувальним бальнеологічним і вже потім туристичним природним ресурсам та масштабному туристичному потоку, який орієнтується на відносно дорогий комфортний санаторно-курортний відпочинок. Ці підприємства стали лідерами в конкурентній боротьбі, про що свідчать вищі середні платежі до бюджету; продуктивніша діяльність; більші суми середнього доходу з розрахунку на одне підприємство; більша кількість штатних працівників. Для них характерний стабільно високий ранг практично за всіма показниками розвитку туризму (за винятком середньої кількості туристів із розрахунку на одного працівника).

За даними Міністерством економічного розвитку і торгівлі України, на початок 2019 р. у країні налічувалося 522 туроператорів із внутрішнього, в'їзного та виїзного туризму. Загалом, якщо проаналізувати динаміку туристичних потоків за останні 15-16 років, результати будуть наступними (табл. 2.9).

Згідно з одержаними даними (табл. 2.9), у 2018 р. спостерігалось збільшення кількості іноземних туристів порівняно з 2017 р. у 2,3 раза, до 35071 тис. туристів. Також спостерігається підвищення обсягів внутрішніх туристичних потоків – майже в 1,3 раза або до 453561 тис. осіб. Таким чином, відзначається перевищення кількості вітчизняних відпочивальників над іноземними на порядок. Ця тенденція зберігається протягом останнього десятиріччя, проте в попередній період різниця була значно меншою – у 3,0 - 5,0 раза. Пік кількості закордонних відвідувачів припав на середину 2000-х років з досягненням максимуму у майже 0,6 млн туристів у 2005 р.

Таблиця 2.9

Обсяги та динаміка туристичних потоків в Україні, 2019-2021 рр.*

Рік	Громадяни України, які виїжджали за кордон, усього, тис осіб	Іноземні громадяни, які відвідали Україну, усього, тис осіб	Туристи, обслуговані суб'єктами туристичної діяльності України, усього, тис осіб	Із загальної кількості туристів:		
				іноземні туристи, тис. осіб	туристи громадяни України, які виїжджали за кордон, тис. осіб	внутрішні туристи, тис. осіб
2002	13422320	6430940	2013998	377871	285353	1350774
2003	14849033	9174166	2175090	416186	271281	1487623
2004	14729444	10516665	2265317	417729	302632	1544956
2005	14794932	12513883	2856983	590641	344332	1922010
2006	15487571	15629213	1890370	436311	441798	1012261
2007	16453704	17630760	1825649	326389	566942	932318
2008	16875256	18935775	2206498	299125	868228	1039145
2009	17334653	23122157	2863820	372455	336049	2155316
2010	15498567	25449078	3041655	372752	1282023	1386880
2011	15333949	20798342	2290097	282287	913640	1094170
2012	17180034	21203327	2280757	335835	1295623	649299
2013	19773143	21415296	2199977	234271	1250068	715638
2014	21432836	23012823	3000696	270064	1956662	773970
2015	23761287	24671227	3454316	232311	2519390	702615
2016	22437671	12711507	2425089	17070	2085273	322746
2017	23141646	12428286	2019576	15159	1647390	357027
2018	24668233	13333096	2549606	35071	2060974	453561

* Розраховано за даними Державної служби статистики України

Найбільшою кількістю вітчизняних туристів виявилася у 2009 р. – майже 2,2 млн осіб. Це перевищує теперішні значення відповідно, майже у 2,0 та у 4,8 раза і свідчить про погіршення конкурентних позицій цього виду діяльності у теперішній час. Платоспроможність попиту, проте, значною мірою визначає розвиток усіх видів туризму як у регіоні, так і у країні в цілому (табл. 2.10; рис. 2.9).

Таблиця 2.10

**Розвиток в'їзного, виїзного та внутрішнього туризму в Україні та в
Херсонській області, 2020 – 2021 рр.***

Регіон	Рік	
	2020	2021
Україна		
Іноземні туристи, осіб	282287	335835
Туристи громадяни України, які виїжджали за кордон, осіб	913 640	1295623
Туристи, що подорожували територією України, осіб	1094170	649299
Обсяг реалізованих послуг споживачам туристичними агентствами та бюро подорожей в Україні *, тис. грн	789783,5	987950,6
Херсонська область		
Усього обслуговано туристів, осіб	17494	16112
Іноземні туристи, осіб	35	5
Туристи громадяни України, які виїжджали за кордон, осіб	6512	7853
Туристи, що подорожували в Україні, осіб	10947	8254
Обсяг реалізованих послуг споживачам туристичними агентствами та бюро подорожей в Херсонській області **, тис. грн	4598,5	5638,5

* Розраховано за даними Державної служби статистики України

**Вказано розмір маржі (різниці у вартості купівлі та продажу послуг)

Як показують дані, до початку війни в Херсонській області, так само як і в Україні загалом, спостерігався стабільний ріст популярності всіх видів туризму. Кількість як внутрішніх, так і міжнародних туристів зростала. Згідно з інформацією Держприкордонслужби, в 2021 р. Україну відвідало 13,6 млн іноземців, що в 2,7 разів більше порівняно з 2000 роком. Водночас кількість українців, які виїжджали за кордон, становила 24,5 млн, що на 28% більше порівняно з попередніми роками.

Зростання обсягів в'їзного, виїзного та внутрішнього туризму важливий позитивний фактор, оскільки вказує на наявність платоспроможного попиту на туристичні послуги [33]. Це особливо вигідно для розвитку сільського зеленого туризму, оскільки зазначені категорії туристів можуть стати реальними споживачами сільських туристичних послуг, якщо їх правильно залучити та зацікавити.

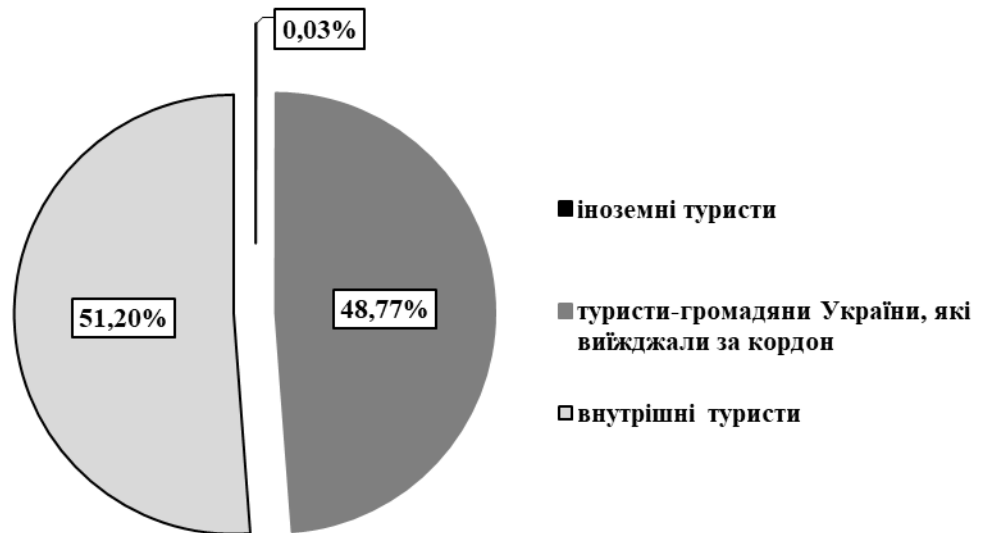


Рис. 2.9. Розподіл туристів за категоріями у Херсонській області, 2021 р. (побудовано за даними Державної служби статистики України)

У системі функціонування й стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу прибуток виступає тим показником, який відображає не тільки результати їх економічної діяльності, а й рівень фінансових ризиків. Тому він слугує основою прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень. На сучасному етапі підприємницькі структури у сфері туризму як фізичні, так і юридичні особи повинні усвідомити, що зростання прибутковості їх бізнесу повинно виступати основним орієнтиром у складних умовах війни, післявоєнного відновлення та розвитку галузі у перспективі. Прибуток відображає багато аспектів, як формування витрат, собівартості, постачання, реалізації, фінансових результатів в організаційно-фінансово-економічному механізмі функціонування та розвитку підприємств туристичного бізнесу, оподаткування, валютних надходжень.

На мікроекономічному рівні власники туристичного бізнесу, кредитори, інвестори і безпосередні працівники зацікавлені у зростанні прибутку для забезпечення самоокупності й самофінансування діяльності, фінансової стійкості і ліквідності, швидкого повернення вкладених коштів й

окупності інвестиційних ресурсів, збільшення рівня оплати праці та доходів від підприємництва.

На регіональному і державному рівні значення прибутку зростає в соціальному аспекті, оскільки в процесі перерозподілу через податки його частка наповнює місцеві й державний бюджети, що дозволяє фінансувати різні соціальні проєкти і платежі, вирішувати цілий ряд нагальних питань суспільного, екологічного розвитку, інших видів значимої, проте не прибуткової діяльності [51, с. 101]. Узагальнюючи економічну сутність і значення прибутку у функціонуванні підприємств туристичного бізнесу, доцільно деталізувати його функції:

- на рівні суб'єктів туризму прибуток слугує критерієм ефективності використання всіх видів ресурсів і системи менеджменту в цілому, узагальнює результати операційної, фінансової та інвестиційної діяльності, дозволяє створити фонди розвитку, страхування, матеріального заохочення;

- для власників капіталу, інвесторів, кредиторів виступає джерелом винагороди і гарантом повернення вкладених коштів, свідчить про надійність і привабливість бізнесу;

- для працівників участь у розподілі прибутку у вигляді премій та виплат із фондів матеріального стимулювання створює мотивацію до більш продуктивної і результативної праці, свідомого виконання покладених на них обов'язків, підвищення фаховості та кваліфікації;

- на регіональному рівні прибутковість підприємств туристичного бізнесу надає можливості збільшення дохідної частини бюджету, забезпечення сталого розвитку територій, синергії і стимулювання розвитку інших підприємств, галузей та сфер діяльності;

- на державному рівні прибутковість суб'єктів туризму виступає індикатором економічного стану економіки країни в цілому, рівня життя і добробуту населення, безпеки для іноземних туристів, формує позитивний імідж туристичної країни у міжнародній спільноті.

Варто уваги, що прибутковість суб'єктів туризму в Україні за останні три роки виявилася дуже проблематичною. Дослідження динаміки прибутку туристичних підприємств засвідчили, що у довоєнний період їхня діяльність була прибутковою у 2017-2019 рр. та у 2021 р. Проте у 2022 р. у цілому підприємства за КВЕД 79 отримали збиток у розмірі 463,9 млн грн, що порівняно із передвоєнним 2021 р. більше на 1053,4 млн грн або більше, ніж у 2,0 раза (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Чистий прибуток (збиток) підприємств туристичного бізнесу в Україні
та його динаміка у 2010 – 2022 рр., тис грн.***

Рік	Усього				
	чистий прибуток (збиток), тис грн	підприємства, які одержали прибуток		підприємства, які одержали збиток	
		до загальної кількості підприємств, %	фінансовий результат, тис грн	до загальної кількості підприємств, %	фінансовий результат, тис грн
2010	-178167,1	57,5	121165,3	42,5	299332,4
2011	-172749,3	61,3	102806,7	38,7	275556,0
2012	-134347,7	62,0	124283,4	38,0	258631,1
2013	-480652,6	67,3	174811,6	32,7	655464,2
2014	-297016,8	63,7	124501,4	36,3	421518,2
2015	-242459,9	74,4	221491,0	25,6	463950,9
2016	-281724,4	72,2	298273,7	27,8	579998,1
2017	796,7	70,5	252795,6	29,5	251998,9
2018	11033,5	74,5	378934,1	25,5	367900,6
2019	126168,1	73,4	439413,1	26,6	313245,0
2020	-1126446,6	60,4	201467,2	39,6	1327913,8
2021	589460,2	76,1	920984,9	23,9	331524,7
2022	-463931,2	55,9	262274,4	44,1	726205,6
2022 р., %, до 2021 р.	x	-20,2 в .п.	28,4	+20,2 в. п.	219,1
2022 р., %, до 2010 р.	260,4	-1,6 в. п.	216,5	+1,6 в. п.	242,6

* Розраховано за даними Державної служби статистики України

Із загальної кількості підприємств туристичного бізнесу прибуток отримали у 2022 р. лише 55,9 % у сумі 262274,4 тис. грн. Сума збитку 44,1 % підприємств становила 726205,6 тис. грн, що у підсумку призвело до значних втрат, банкрутства і припинення діяльності. У 2021 р. 76,1 % підприємств сфери туризму отримували прибуток, і лише 23,9 % – збиток, який був втричі менший за прибуток. Рентабельність являє собою важливий показник ефективності діяльності підприємств туристичного бізнесу. Її рівень вказує на частку прибутку у витратах операційної або всієї діяльності. У туристичному бізнесі немає особливої різниці між показниками рентабельності операційної і всієї діяльності. Це свідчить, що підприємства зосереджують свої зусилля на сфері туризму, тоді як фінансову та інвестиційну діяльність майже не здійснюють через дефіцит коштів, просте відтворення та з інших причин (табл. 2.12, рис. 2.10, 2.11).

Таблиця 2.12

**Рентабельність операційної та всієї діяльності загалом у
вітчизняних середніх, малих та мікропідприємствах туристичного
бізнесу у 2010-2021 рр.*, %**

Рік	Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств					Рівень рентабельності всієї діяльності підприємств				
	усього	у тому числі				усього	у тому числі			
		великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікропідприємства		великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікропідприємства
2010	1,1	-	-2,4	3,8	-0,5	-3,7	-	-5,3	-2,5	-5,5
2011	-0,9	-	-3,1	0,3	0,2	-2,7	-	-5,2	-1,3	-1,5
2012	-0,1	-	-3,0	1,6	2,0	-2,2	-	-5,7	0,0	0,3
2013	-5,7	-	-0,1	-8,7	2,2	-7,3	-	-2,0	-10,2	-1,4
2014	-4,6	-	-5,3	-3,9	-1,7	-6,5	-	-6,7	-6,3	-4,9
2015	-2,8	-	-8,0	0,2	0,6	-4,3	-	-9,5	-1,3	-2,1
2016	-5,2	-	-13,1	-0,9	0,5	-4,1	-	-14,3	1,6	2,3
2017	-0,3	-	-1,3	0,5	2,5	0,0	-	-0,9	0,7	1,8
2018	0,8	-	-1,9	4,5	6,5	0,1	-	-2,0	2,6	4,0
2019	0,7	-	к/с	к/с	5,5	0,9	-	к/с	к/с	3,6
2020	-10,1	-	к/с	к/с	0,1	-13,4	-	к/с	к/с	-1,0
2021	4,5	-	0,5	14,5	9,0	4,4	-	0,9	11,1	7,4
2022	-15,0	-	-32,1	2,1	10,3	-10,2	-	-21,7	-1,6	2,0

* Розраховано за даними Державної служби статистики України

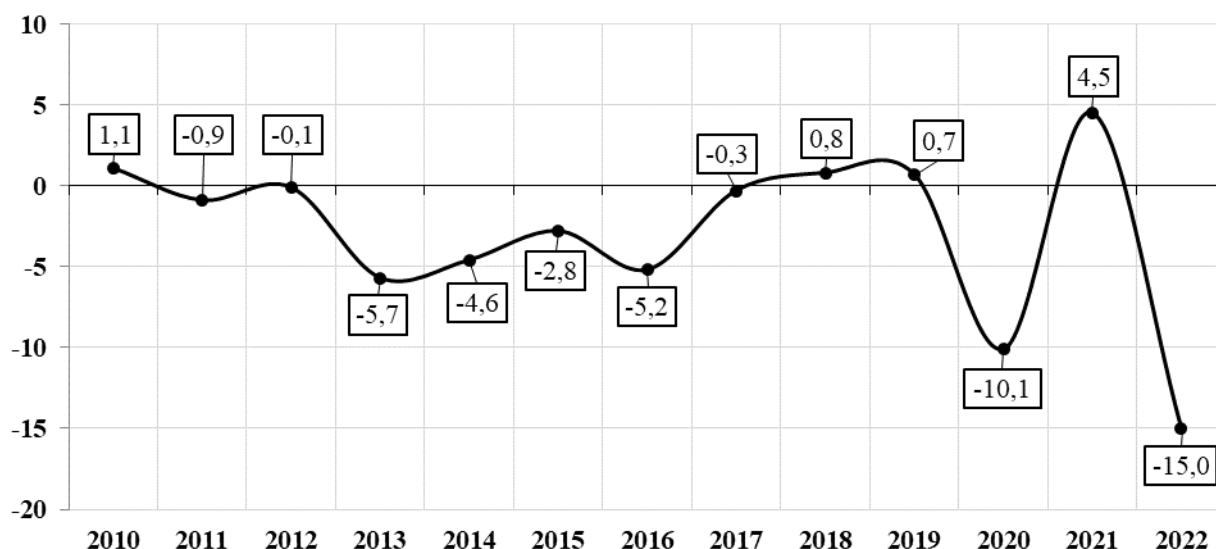


Рис. 2.10. Рівень та динаміка рентабельності операційної діяльності вітчизняних підприємств туристичного бізнесу, 2010 – 2021, % (побудовано за даними Державної служби статистики України)

За аналізом наявних даних показники рентабельності операційної діяльності підприємств туристичного бізнесу були низькими протягом усього періоду дослідження. Підприємства отримували збиток у 2011-2017 рр., у 2020-му та 2021. Найнижчий рівень збитковості виявився у 2021 р. – 15 %. Дослідження рентабельності операційної діяльності середніх і малих підприємств за 2010-2022 рр. відображає ситуацію, коли малі підприємства досягали вищих показників прибутковості операційної діяльності порівняно із середніми.

Навіть у перший рік війни збитковість середніх підприємств становила -32,1%, тоді як малі отримали 2,1%, мікропідприємства – 10,3% прибутковості. Причини полягають у вищому рівні адаптивності підприємств малого бізнесу до впливу зовнішнього середовища, їх гнучкості й здатності до економії витрат у складних невизначених та ризикованих умовах і пошуку нових видів діяльності та доходів, наприклад надання послуг перевезення біженців, їх розселення, харчування, волонтерства.

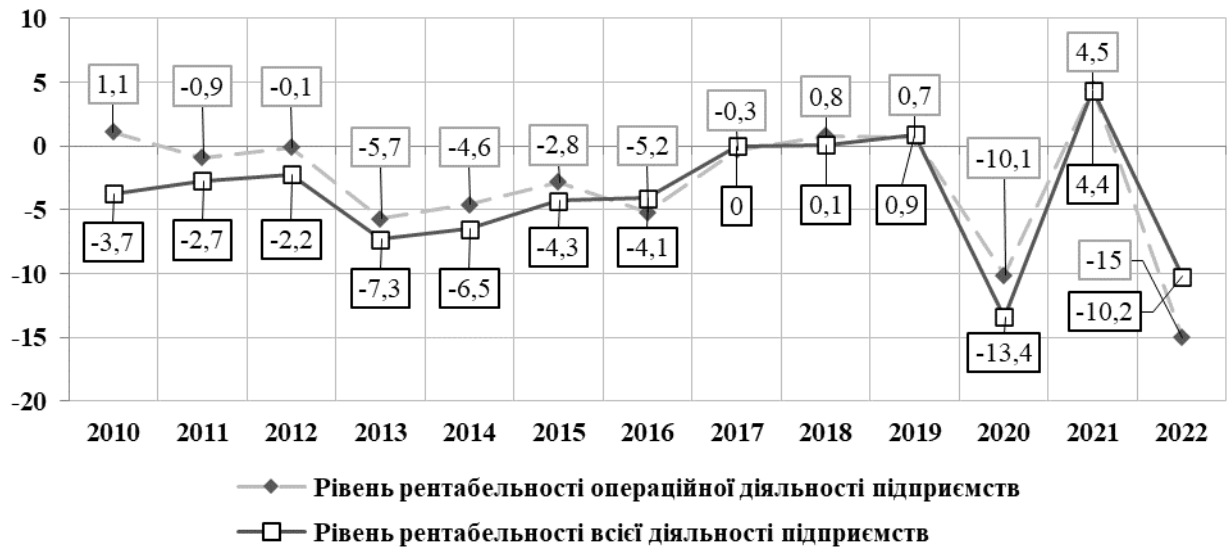


Рис. 2.11. Рівень і динаміка рентабельності операційної та всієї діяльності вітчизняних підприємств туристичного бізнесу, 2010 – 2022 рр., % (побудовно за даними Державної служби статистики України)

Для підвищення показників дохідності і рентабельності туристичної діяльності необхідно впроваджувати ефективні нормативно-правові, організаційно-економічні, інформаційні інструменти в систему стратегічного управління сферою туризму як перспективною галуззю національної економіки загалом і на рівні підприємств туристичного бізнесу – зокрема.

У системі розподілу прибутку суб'єктів туристичного бізнесу треба передусім виконати податкові зобов'язання перед державою відповідно до діючого законодавства. Із зростанням прибутковості зростає соціальна роль сфери туризму через підвищення податкових надходжень у бюджет [82]. Після виконання фінансових зобов'язань перед державою через сплату податку на прибуток, чистий прибуток використовується суб'єктом туризму за двома основними напрямками: на розвиток діяльності (капіталізацію, розширене відтворення) та на споживання (задоволення потреб власників і колективу, учасників бізнесу, матеріальне стимулювання працівників).

План розподілу прибутку входить до загальної економічної стратегії розвитку підприємств туристичного бізнесу, орієнтований на підвищення їх

ринкової вартості; формування інвестицій для саморозвитку; забезпечення матеріальної зацікавленості власників капіталу та працівників; нівелювання ризиків підприємницької діяльності та непередбачуваних обставин. Розподіл чистого прибутку здійснюється підприємством туристичного бізнесу самостійно на основі Статуту. Частина прибутку спрямовується на капітальні інвестиції. Дослідження динаміки капіталовкладень за період 2012-2022 рр. свідчить, що найвищий рівень інвестицій був у 2017-2018 рр. і сягав 112,3 та 238,4 млн грн відповідно (табл. 2.13; рис. 2.12).

Таблиця 2.13

**Капітальні інвестиції та їх динаміка для туристичних агентств,
туристичних операторів, підприємств з надання інших послуг із
бронювання та пов'язана з цим діяльність, тис грн.***

Рік	Капітальні інвестиції, усього	У тому числі							
		капітальні інвестиції у матеріальні активи	із них				капітальні інвестиції у нематеріальні активи	із них	
			у землю	в існуючі будівлі та споруди	у будівництво та перебудову будівель	у машини та обладнання		у концесії, патенти, ліцензії, торговельні марки і аналогічні права	у придбання програмного забезпечення
2012	57792	55192	–	1073	27256	20955	2600	121	1493
2013	33852	29659	–	250	7488	18887	4193	271	3494
2014	71242	60765	–	187	9412	48276	10477	200	10087
2015	34790	22496	–	–	3607	15241	12294	345	11711
2016	45256	28636	–	–	2374	22731	16620	80	7868
2017	112334	99701	–	45230	14463	33636	12633	235	5696
2018	238386	217088	–	163697	3235	42845	21298	407	9413
2019	79923	56286	2089	4209	952	36537	23637	403	11244
2020	42148	31990	–	–	516	28545	10158	–	8182
2021	52135	34596	–	–	799	31258	17539	1364	15827
2022	53147	42645	–	–	2547	31917	10502	62	9879
2022 р., %, до 2021 р.	101,9	123,3	-	-	318,8	102,1	59,9	4,5	62,4
2022 р., %, до 2012 р.	92,0	77,3	-	-	9,3	152,3	403,9	51,2	661,7

* Розраховано за даними Державної служби статистики України

Загальна сума капітальних інвестицій у 2022 р. становила 53147 тис грн, що майже відповідає довоєнному рівню і на 8 % менше показника 2012 р.

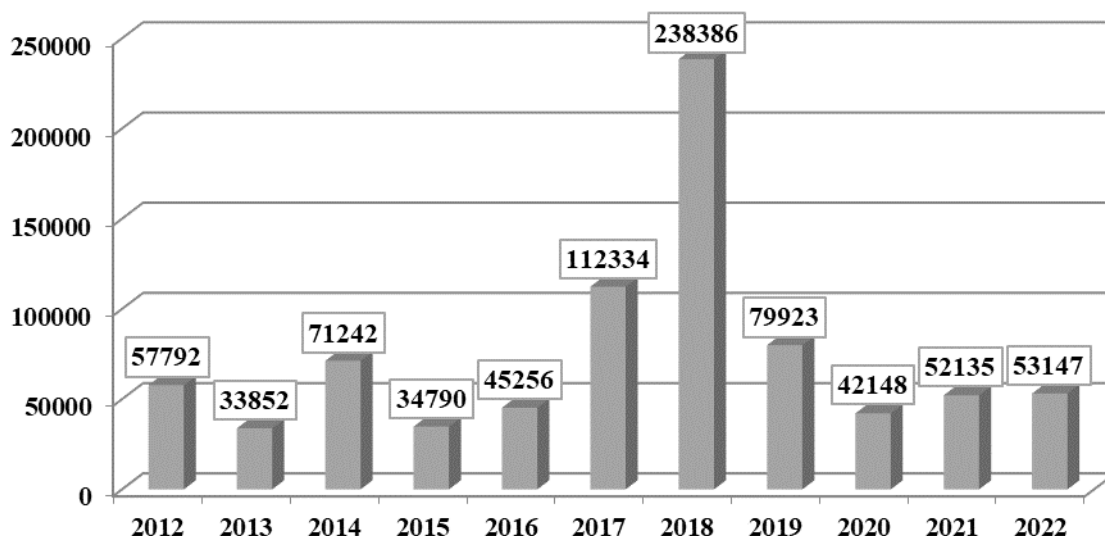


Рис. 2.12. Динаміка капітальних інвестицій суб'єктів туристичного бізнесу України, тис грн (побудовано за даними Державної служби статистики України)

Основна частина капітальних інвестицій у 2022 р. спрямована суб'єктами туристичного бізнесу у матеріальні активи, зокрема у машини та обладнання – 71,9 % та у будівлі – 5,7 %. Частка нематеріальних активів 22,3 % – у придбання програмного забезпечення та у концесії, патенти, ліцензії, торговельні марки і аналогічні права (рис. 2.13).

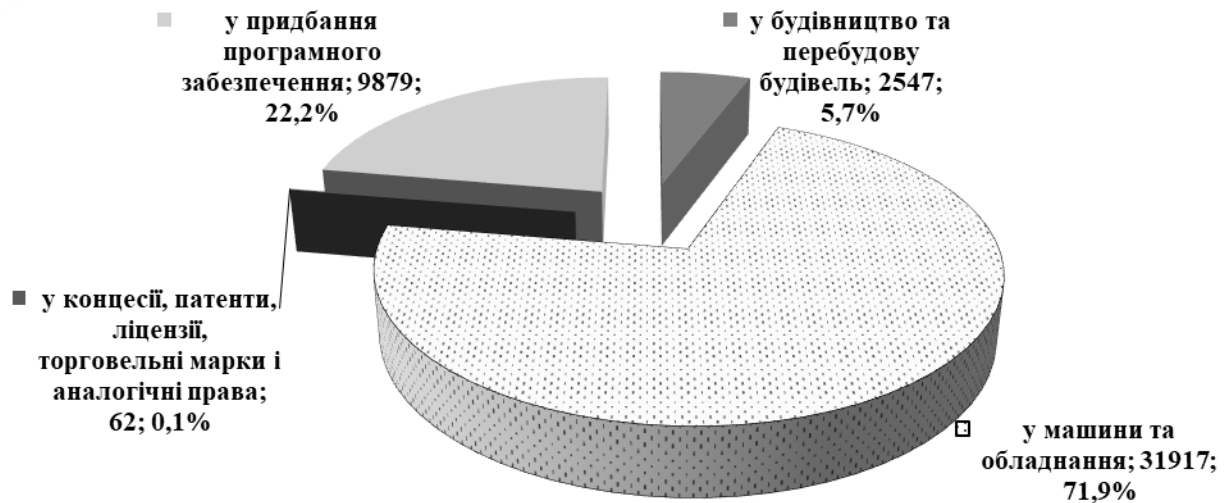


Рис. 2.13. Обсяги та структура капітальних інвестицій підприємств туристичного бізнесу України, 2022 р. (побудовано за даними Державної служби статистики України)

Рівень платоспроможності суб'єктів туристичної діяльності вказує на можливість проведення вчасних розрахунків за поточними зобов'язаннями. Розраховані показники платоспроможності підприємств за КВЕД-2010 79 «Діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність» свідчать про проблеми і фінансові ризики, які виникають через вартість їх оборотних активів недостатню для повернення боргів. Зокрема, загальна платоспроможність (коефіцієнт покриття) у 2022 р. становила 0,743 при мінімальному значенні 1, оптимальному 2 - 2,5 (табл. 2.14).

За весь період дослідження коефіцієнт покриття перевищив 1 тільки у 2013 р., тоді як у наступні роки ліквідність балансу суб'єктів туризму була низькою і не відповідала оптимальному рівню, що забезпечує платоспроможність. У межах рекомендованих мінімальних значень знаходився коефіцієнт поточної (швидкої) ліквідності, значення якого у 2022 р. становило лише 0,707. Це свідчить, що підприємці в середньому можуть повернути 70,7 % поточних зобов'язань за рахунок високо- і

середньоліквідних активів (грошових коштів, поточних фінансових інвестицій, дебіторської заборгованості).

Таблиця 2.14

Показники платоспроможності підприємств туристичного бізнесу в Україні та їх динаміка у 2013 – 2022 рр.*

Рік	Коефіцієнт		
	покриття	абсолютної ліквідності	поточної (швидкої) ліквідності
2013	1,016	0,147	0,936
2014	0,818	0,180	0,747
2015	0,819	0,136	0,756
2016	0,820	0,107	0,776
2017	0,604	0,086	0,576
2018	0,675	0,083	0,645
2019	0,739	0,085	0,702
2020	0,668	0,069	0,628
2021	0,747	0,089	0,716
2022	0,743	0,109	0,707
Відхилення, 2022 р. до 2021 р.	-0,004	-0,020	-0,009
Відхилення, 2022 р. до 2013 р.	-0,273	-0,038	-0,029

* Розраховано за даними Державної служби статистики України

Коефіцієнт абсолютної ліквідності вдвічі менший науково обґрунтованого мінімального нормативу 0,2-0,4. Тому підприємства туристичного бізнесу не здатні вчасно розрахуватися із поточними боргами у випадку їх наявності. За рахунок наявних грошових коштів вони можуть повернути борги в межах 10 %, що незадовільно впливає на рівень фінансової дисципліни і розрахунків з партнерами, створює фінансові ризики ведення підприємницької діяльності, загрози банкрутства.

Тому при розробці планів стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу на перспективу необхідно передбачити заходи, які забезпечуватимуть високий рівень їх платоспроможності, а показники

ліквідності при цьому виступатимуть каталізаторами або драйверами поліпшення їх фінансового стану.

2.3. Досвід функціонування та розвитку підприємств туристичного бізнесу за кордоном та можливості його імплементації в Україні

Розвиток туристичної діяльності в Європі має тривалу історію і значні традиції. Цей розвиток відбувався через різні етапи; під впливом соціальних, економічних та культурних змін; у мирний і воєнний часи та інші потрясіння; культурно-релігійні обмеження та відповідності. Починаючи з XIX ст., внаслідок розвитку транспорту, будівництва залізниць та пароплавів, туризм доступнішим для широких верств населення. Величезний попит на його продукти і послуги призвів до створення перших туристичних агентств та готелів.

Однак масовий туризм утвердився тільки у XX ст., а саме після Другої світової війни, коли туризм став масовим явищем. Підвищення продуктивності праці й вивільнення робочого часу; зростання доходів і рівня та якості життя; зменшення вартості подорожей та їх доступність сприяли тому, що туризм став доступним і навіть необхідним для більшої кількості людей з метою особистісного росту і пізнання світу, відпочинку та оздоровлення. Це зразу перетворило його на предмет інтересу бізнесу та бізнесової діяльності, джерелом отримання доходів для значної кількості підприємств туристичного бізнесу та населення.

Сучасний етап розвитку підприємств туристичного бізнесу розпочався на початку XIX ст. Тенденції їх стратегічного розвитку пов'язані з поширенням мережі Інтернет у всіх країнах світу; впровадженням інформаційних та цифрових технологій в операційні процеси, у розробки продуктів і послуг; використанням онлайн платформ для бронювання та

планування подорожей [95, с. 120]. Туристи шукають унікальні та екзотичні враження, а також дедалі більше акцентують увагу на екологічності та сталості туризму, охороні природи і довкілля, культурних обмінах і народній дипломатії. Загалом, розвиток туризму в Європі свідчить про постійну позитивну динаміку, адаптацію до змін суспільної життєдіяльності й економіки та технологій, а також зростання інтересу до різноманітних форм і напрямків подорожей.

Історія світової туристичної галузі також означає тривалий шлях, який відображає вплив природних, соціально-економічних, культурно-історичних, інформаційних, цифрових та технологічних змін протягом століть.

Стосовно періодизації розвитку туризму виділяють чотири етапи: раннього розвитку (до XIX ст.); середнього розвитку, з розширенням географії подорожей, їх різноманітності та зростанням попиту на послуги і продукти (XIX – середина XX ст.); динамічного розвитку та утвердження масового туризму, вибухового зростання попиту і туристичного бізнесу, сприйняття туризму як способу відпочинку та освіти (закінчення Другої світової війни – кінець XX ст.); інтенсивного й інноваційного розвитку, з впливом інформаційних та цифрових технологій, мережі Інтернет і соціальних платформ, орієнтацією на сталий розвиток і соціальну відповідальність, загрозами пандемії, глобальних і регіональних криз та воєн (початок XXI ст. і дотепер).

Варто зауважити, що туризм являє собою важливу галузь економіки практично всіх країн Євросоюзу. Саме вони привертають увагу та високий попит туристів різноманітністю надбань культури і мистецтва світового значення; стародавньою історією й сучасністю; архітектурними та природними пам'ятками; високою кухнею і доступною вуличною їжею, гастрономією та виноробством; добре облаштованими і в достатній кількості засобами розміщення; відповідними санітарно-гігієнічними умовами й високими стандартами обслуговування; прекрасними шляхами сполучення та безвізовими режимами; доброзичливими гостинними громадянами і

толерантними державними демократичними інститутами; безпекою та комфортом для туристів і працівників [109, с. 180].

Як наслідок, саме європейські країни очолюють рейтинги найвідвідуваніших країн світу. Так, у 2023 р. 100 млн туристів прийняла Франція, 85 млн Іспанія, далі Італія, Німеччина та Австрія. Загалом із 10 найвідвідуваніших країн світу 7 або 70% знаходиться у Європі. Після пандемії туристичний потік значно зменшився, проте швидко відновився. Поки що це не стосується Китаю, який у 2019 р. прийняв 65,7 млн туристів, тоді як 2023 р. – тільки 35,5 млн, тобто лише 54% допандемійного рівня. Відповідно, підприємства туристичного бізнесу здійснюють у європейських країнах значний внесок у забезпечення ВВП – 9,5%.

Зокрема, у 2023 р. 86 млрд євро на туризмі заробила Іспанія; 69 млрд євро – Велика Британія; 64 млрд євро – Франція; 52 млрд євро – Італія. Однак беззаперечним лідером за цим показником залишаються США із 164 млрд євро, що у 2 – 3 рази перевищує найбільші європейські значення. Безумовно, і масштаби діяльності, розміри країн різні. Найактивнішими туристами за обсягами витрат на подорожі і відпочинок виявилися жителі Китаю – 183 млрд євро. За ними американці – 114 млрд євро, потім німці (104 млрд) і британці (102 млрд євро).

Отже, звідси, пріоритетами стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу країн Європейського Союзу виділяється, насамперед, орієнтація на рекламу та продажі. Відповідно, це маркетинг і брендинг. Усі країни активно рекламують власні унікальні або типові туристичні атракції і розвивають бренди, щоб залучати увагу потенційних відвідувачів. Їх доповнює подальше удосконалення й підвищення якості туристичної інфраструктури та сервісу. У цьому напрямі йдеться про збереження та охорону пам'яток природи, архітектури, культури та мистецтва, розвиток туристичної інфраструктури на інноваційних засадах у поєднанні з традиціями.

Основним пріоритетом стратегічного розвитку залишається подальше підвищення комфорту та безпеки туристів. Також це всебічна співпраця між країнами у сфері туристичного бізнесу. Серед іншого, підтримується розвиток спільних туристичних маршрутів; інтеграція туристично-рекреаційних дестинацій і готельних мереж; створення єдиних туристичних просторових концепцій або диверсифікація туристичних продуктів і послуг.

Оскільки вітчизняні підприємства туристичного бізнесу функціонують в умовах війни, а їхній розвиток супроводжується без перебільшення щоденними ризиками та загрозами, вельми актуальним напрямом їх вирішення видається використання європейського досвіду, досвіду інших країн щодо подолання викликів і загроз, які є або були на їх теренах. Так, для країн ЄС основним викликом визнано необхідність забезпечення пріоритетів сталого розвитку та слідування його принципам. Це означає енерго- й ресурсоощадливість, охорону природних і культурно-історичних ресурсів; контроль над надмірним масовим туризмом для збереження екології та аутентичності. Для підприємств туристичного бізнесу сучасної України цей виклик має значення, як і для всіх країн світу, проте життєво необхідним залишається реагування на виклики безпеці і загрози життю людей; руйнування майна та інфраструктури й необхідність їх відновлення [19].

Наступним викликом у Європі та, одночасно, можливістю для збільшення і впорядкування туристичних потоків, розробки нових продуктів і послуг і, тим самим, зростання доходів, стали інноваційні інформаційні та цифрові технології. Останні надто важливі для поліпшення операційних процесів; основної діяльності через мобільні додатки, віртуальну реальність і смарт туризм, онлайн розрахунки, онлайн бронювання та квитки, тощо. Однак, за їхнього застосування можливі інформаційні загрози, збої, кібератаки хакерів і витік інформації. Тому впровадження інновацій повинно супроводжуватися і відповідними заходами інформаційної і цифрової безпеки, підготовкою відповідних інноваційних кадрів.

У відповідь на ризики надмірного навантаження на довкілля в тих або інших регіонах здійснюється всебічне сприяння рівномірному розподілу туристів по різних регіонах країни, не тільки в популярних місцях. Також як виклик продовжує сприйматися необхідність формування середнього класу через розвиток підприємств туристичного бізнесу на основі співпраці з приватним сектором, у тому числі у сільському зеленому туризмі; це і підтримка молодіжних та гендерних ініціатив у галузі [5]. В Україні такі заходи мають бути доповнені ширшим залученням ветеранів та демобілізованих чоловіків у туристичний бізнес, жінок, внутрішньо переміщених осіб, а також осіб, які будуть повертатися з-за кордону.

Співпраця з приватним сектором означає вирішення проблем фінансування бізнесу через залучення додаткових інвестицій у туристичні проєкти та ініціативи, спрямовані на розвиток галузі. Партнерство з готелями, ресторанами, транспортними компаніями і далі продовжувались для поліпшення сервісу та розширення можливостей для туристів. Нарешті, для подолання викликів сталого розвитку і далі здійснювались заохочення екологічно відповідального туризму; залученням туристів, які дотримуються принципів екологічно відповідального туризму через різноманітні бонусні програми, цінкові преференції тощо.

Вказані виклики та відповідні стратегії їх подолання визнано загальними орієнтирами для всіх країн. Їх реалізація може різнитися залежно від конкретних умов, ризиків і потреб кожної країни. Тому важливе значення має визначення пріоритетів і стратегій їх забезпечення у тій або іншій країні ЄС (Додаток В). Ці приклади відображають різноманітні пріоритети, що стають відповіддю на потенційні виклики і ризики, а також інструменти для їх вирішення, які активно використовуються в країнах Європейського Союзу для забезпечення ефективного стратегічного розвитку туристичного сектору. Варто зазначити, що на глобальному рівні існують різні стратегії та стандарти стратегічного розвитку для підприємств туристичного бізнесу, багато з яких було розроблено та рекомендовано Всесвітньою туристичною організацією (UNWTO) та іншими

міжнародними інституціями. Слід вказати кілька ключових аспектів та стандартів, які доцільні і навіть необхідні для впровадження в процес стратегічного розвитку підприємств туристичної галузі України:

1. Управління туристичною діяльністю на стратегічному рівні. Всесвітня туристична організація (UNWTO) підкреслює важливість сталого розвитку туризму, який враховує соціальні, економічні та екологічні виклики, а також майбутні пріоритети й можливості. Розроблені стратегії повинні підтримувати глобальну конкурентоспроможність, враховуючи конкурентну ситуацію та забезпечуючи високий рівень туристичних продуктів і послуг.

2. Стандарти якості та безпеки ISO 9001 у туризмі. Стандарти ISO 9001:2015 визначають рамки для систем управління якістю, які можуть бути впроваджені на підприємствах туристичної галузі. Всесвітня туристична організація (UNWTO) розробляє і рекомендує стандарти безпеки для туристичних об'єктів і регіонів, щоб гарантувати безпечні умови для відпочинку туристів. Якість обслуговування є критично важливою для внутрішніх туристичних продуктів та послуг, особливо коли йдеться про кваліфікацію персоналу.

3. Туристичний маркетинг і просування. Всесвітня туристична організація (UNWTO) підтримує спільні маркетингові кампанії між країнами, спрямовані на привернення уваги до туристичного сектору та збільшення потоку туристів. Організація також розробляє рекомендації для держав і бізнесу щодо дослідження ринків, що допомагають ефективно планувати та реалізувати маркетингові стратегії в індустрії туризму.

4. Технології та інновації. Вони передбачають застосування сучасних інформаційних і цифрових технологій для поліпшення обслуговування, створення інноваційних туристичних продуктів та послуг, а також для оптимізації операційної діяльності підприємств. Крім того це включає впровадження систем безпеки, забезпечення інформаційної прозорості для туристів. Просування туристичних продуктів і послуг набуває особливого значення для українських компаній, адже вони часто стикаються

з проблемами у використанні онлайн-реклами та ефективному просуванні через інтернет.

5. Співпраця та партнерство. В країнах Європейського Союзу активно підтримують міжнародний обмін досвідом та заохочують співпрацю між державами для обміну найуспішнішими практиками у сфері туризму. Це доповнюється розвитком партнерських відносин із приватним сектором та зміцненням співпраці між урядом, бізнесом і громадськістю задля спільного розвитку туристичної галузі. В Україні такий підхід може бути реалізований через державно-приватне партнерство, донорські програми, меценатство та волонтерство.

У цілому вказані інструменти, стратегії та стандарти спрямовані на підвищення якості та ефективності туристичної діяльності на підприємницькому, національному, глобальному рівні. При цьому переважна більшість із них вже застосовується тією чи іншою мірою підприємствами вітчизняного туристичного бізнесу і може бути використана для післявоєнного відновлення й стратегічного розвитку [15, с. 14]. Це підтверджується і вивченням досвіду країн, які зазнали воєнної агресії. До уваги варто взяти стратегії, які використовувалися для відновлення туристичної галузі у період та після воєнних конфліктів (рис 2.14).



Рис. 2.14. Досвід розробки та впровадження стратегій розвитку підприємств туристичного бізнесу країнами, де відбувалися воєнні конфлікти

Зазначені концепції (рис. 2.14) концепції певним чином повторюють стратегії та інструменти стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу у Євросоюзі. Відмінності можуть стосуватися пріоритетності та інтенсивності їх використання. Тому, враховуючи досвід країн, де була війна, підприємства туристичного бізнесу в Україні можуть орієнтуватися на: оцінку стану туристичних підприємств, атракцій, інфраструктури і на цій основі – розробку планів реконструкції та відновлення природних, історичних та культурних пам'яток спираючись на визначені пріоритети.

Наступним важливим пріоритетом виділяють забезпечення безпеки та стабільності. Це включає співпрацю з правоохоронними органами для створення надійного і безпечного середовища для туристів, а також впровадження як традиційних, так і новітніх технологій для поліпшення рівня безпеки, наприклад, систем відеоспостереження, електронного трекінгу та засобів інформаційної безпеки. Стратегії маркетингу та рекламні кампанії повинні підкреслювати унікальність України як туристичного напрямку. Для цього необхідно активніше використовувати соціальні мережі та інтернет для просування туристичних пропозицій, автентичних місцевих явищ, процесів та захоплюючих історій [30, с. 80].

Розвиток нових туристичних продуктів передбачає розробку і просування нових туристичних маршрутів, враховуючи стан безпеки, руйнувань, культурних та природних особливостей регіонів; залучення представників різних груп інтересів для створення продуктів, які відповідають різним потребам туристів. Співпраця з міжнародними організаціями та партнерами може розглядатися як можливість залучення іноземних інвестицій для розвитку туристичної діяльності; укладання партнерських угод з міжнародними туроператорами для розширення туристичних баз.

Пріоритет навчання і розвитку кадрів передбачає розробку стратегій забезпечення програм навчання для персоналу готелів, ресторанів та екскурсійних служб; підтримку ініціатив з розвитку кваліфікованого

персоналу для поліпшення якості обслуговування. Пріоритет «Сталість та соціальна й екологічна відповідальність» означає використання стратегій та інструментів сталого розвитку при плануванні туристичних проєктів; залучення й заохочення підприємств туристичного бізнесу до впровадження соціально та екологічно відповідальних практик.

Формування позитивного іміджу туристичних підприємств повинно базуватися на активних комунікаціях з міжнародними засобами масової інформації та використанні публічних заходів для демонстрації позитивних аспектів життя в Україні. Важливе залучення впливових особистостей та публічних фігур для підтримки туристичної галузі. В цілому, як у теорії, так і на практиці, стратегічний підхід до розвитку підприємств туристичного бізнесу в Україні повинен бути гнучким, орієнтованим на конкретні умови, потреби, ризики та можливості різних регіонів, де ці підприємства функціонують.

Висновки до розділу 2

1. В Україні та практично в усіх її регіонах зосереджено значний і різноманітний ресурсний потенціал, відзначаються сприятливі погодно-кліматичні умови, мальовнича природа, багаті історико-культурні атракції й автентичні традиції, наявна інфраструктура для розвитку туристичної діяльності практично в усіх її проявах. Це підтверджується досить високим індексом (70 – 80 балів за різними сферами діяльності) конкурентоспроможності з тенденціями до зростання у передвоєнні роки. Саме ці та інші конкурентні переваги забезпечили значні туристичні потоки (14 – 15 млн осіб) та входження країни у топ-20 країн світу за їх обсягами.

2. Анексія Криму росією та спроба окупації Донбасу у 2014-2015 рр., пандемія ковід з жорстким карантинном у 2020-2023 рр. і, найбільше, довготривала, починаючи з 2022 р., війна згубно вплинули на умови та

ресурси функціонування підприємств туристичного бізнесу. Насамперед йдеться про новий небезпечний чинник, що унеможливорює туристичну діяльність – це безпосередні й постійні воєнні загрози життю людей, необхідність мати додаткові укриття і сховища. Також це значна частина території в окупації і бойові дії на протяжній, у тисячі км лінії фронту. На 04.04.2024 р. 156 тис км² або 26% площі країни, що у 4 рази більше Швейцарії чи ½ Італії заміновано, через це щодня гинуть люди. Видання Sky News вказано на Україну як найбільш заміновану країну в світі з 40% замінованої території. Через підриг окупантами Каховської гідроелектростанції сталася екологічна катастрофа на півдні. Перелік зруйнованих повністю населених пунктів, культурно-історичних, виробничих об'єктів, шляхів сполучення вимірюється сотнями й тисячами. Так, тільки у Києві їх кількість перевищує 2 тис. за даними КМДА. До цього слід додати масове переміщення населення у західні регіони країни та за кордон, мобілізацію чоловіків, падіння зайнятості й платоспроможного попиту, пріоритети базових потреб і збереження життя над відпочинком. Окреслені ризики та загрози призвели до згортання діяльності вітчизняних підприємств туристичного бізнесу. Вони зумовлюють необхідність обґрунтування нових пріоритетів та інструментів відтворення й стратегічного розвитку на перспективу.

3. Про стрімкий розвиток та ефективність підприємств туристичного бізнесу в Україні свідчить постійне зростання їх кількості – від 10486 од. у 2010 р. та піковими значеннями у 2019 р. – 11576 од., повільне зменшення через пандемію у 2020 - 2021 рр. Однак через втрати та руйнування війни у 2022 р. відносно попереднього року їхня кількість зменшилася до 8429 од. або на 23,4%, тобто майже на четверть, що вказує на катастрофічний обвал галузі. Якщо у передвоєнному 2021 р. у туристичній галузі працювало 20036 тис. осіб, то у 2022 р. – лише 8830 або 51,4% рівня 2010-го і 69,5% – 2021 р., тобто менше на одну третину. Також відбулося різке скорочення туристичних потоків і виручки від реалізації продуктів і послуг унаслідок

анексії росією Криму, потім спроби окупації Донбасу у 2014-2015 рр., пандемію, а надалі й через повномасштабне вторгнення, їх відносно швидке відновлення і навіть зростання у періоди затишшя, потім катастрофічний спад в роки війни. Тільки за період 2021-2022 рр. виручка скоротилася від 17807,1 млн грн до 3511,9 млн грн, тобто у 5.1 раза за рік. Здійснена градація туристичних підприємств за її обсягами показала належність до суб'єктів господарювання мікро- і малого бізнесу, і тільки 13 із загальної кількості до війни та 5, починаючи з 2022 р., відносяться до середніх.

4. Деталізований аналіз ефективності функціонування підприємств туристичного бізнесу півдня країни показав залежність такої від вартості та ціни туроднів, фінансової стійкості й платоспроможності, кількості обслугованих туристів на одного зайнятого і на одне підприємство. Проте певною мірою, вона висока за співвідношення високої якості туристичних продуктів і послуг та їх низької ціни. Доходи туристичних підприємств оцінюються як досить низькі через скорочення туристичних потоків за останні роки. Так, у 2022 р. прибуток отримали лише 55,9% підприємств проти 76,1% у 2021 р.; рівень рентабельності, відповідно, становив по малих підприємствах – 1,6% проти 11,1%. Основними тенденціями функціонування підприємств туристичного бізнесу в Україні визначено за останні три роки війни: різке скорочення кількості підприємств, місць розміщення, інфраструктури й туристичних атракцій, туристичних продуктів і послуг, туристичних потоків і попиту. Це спричинило зменшення показників виручки від реалізації, доходів та рентабельності; фінансової стійкості й платоспроможності, капітальних інвестицій у 2 – 5 разів за різними показниками. Особливо катастрофічною виявилася ситуація на територіях, які були під окупацією, де туристичні підприємства змушені були практично повністю припинити свою діяльність. Релокованими вважаються менше 10% із них; решта – повністю або частково втрачені і потребують відновлення за умов безпеки.

5. Всебічний аналіз досвіду функціонування та розвитку підприємств туристичного бізнесу у країнах Європейського Союзу показав на порядок

більший їх вклад в економіку країн, обсяг туристичного потоку та темпи росту. Це зумовлено значно ефективнішою організацією та впорядкованістю туристичної діяльності навіть без створення спеціальних міністерств і відомств; наявністю та використанням унікальних природних, соціально-економічних та культурно-історичних атракцій; вмінням перетворити практично будь-яку подію, явище чи природну або культурно-історичну пам'ятку на туристичну атракцію; залученням добре навченого компетентного й доброзичливого персоналу, який надає якісні туристичні продукти й послуги без порушення особистих кордонів відпочивальників; послідовною і системною підтримкою як безпосередньо туризму, так і інфраструктури загального користування, охорони природи й культурно-історичних пам'яток і пам'ятників, швидкого Інтернету та швидкісного транспорту; наявністю та розвитком інститутів громадянського суспільства.

6. Врахування досвіду зарубіжних країн, зокрема тих, де нещодавно велися війни, переконує у можливостях його критичного та творчого застосування. Насамперед у мирний час це могла б бути орієнтація на просування, рекламу і продажі; підготовку персоналу; впровадження інновацій; стимулювання туристичних відвідувань, збільшення та регулювання туристичних потоків; державна і суспільна підтримка екологічно й соціально відповідального туризму. Однак в умовах війни та для подальшого стратегічного розвитку вітчизняних підприємств туристичного бізнесу з урахуванням зарубіжного досвіду першочергове значення матимуть наступні пріоритети та відповідні таким стратегії й інструменти: безпека і всебічні заходи її гарантування, у тому числі атракцій, підприємств, особистостей; інвентаризація майна, природних ресурсів, продуктів і послуг та організація їх відновлення; інвестиції для інновацій, стратегічного розвитку, соціальної відповідальності й інклюзії, зокрема з використанням донорських коштів, грантів урядових і неурядових організацій, механізму фандрейзингу тощо.

РОЗДІЛ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

3.1. Посилення інвестицій, інновацій, диверсифікації діяльності та їх державної підтримки як провідних інструментів забезпечення пріоритетів стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу

Одним з основних напрямів державної підтримки підприємств туристичного бізнесу визнано пряму і непряму бюджетну підтримку. Інвестиції відіграють важливу роль у забезпеченні пріоритетів стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу як у країні загалом, так і в регіонах зокрема. Обсяги інвестицій необхідно аналізувати і прогнозувати у процесі розробки заходів щодо пріоритету відновлення та подальшого формування їх матеріально-технічної бази, схем розміщення і розвитку туристичних атракцій. Також йдеться про податкове прогнозування, формування банків даних туристичних інвестиційних проєктів, проведення стандартизації, сертифікації туристичного продукту, ліцензування окремих видів діяльності, розвиток інфраструктури [99].

Державою та на рівні регіонів розроблялися і впроваджувалися проєкти та програми у згаданій сфері. Однак в роки війни ця діяльність стала другорядною порівняно з необхідністю першочергового розвитку видів діяльності й підприємств, які забезпечують національну безпеку та оборону. Тому для ефективного функціонування туристичної галузі у національному вимірі необхідне коригування стратегій, розроблених раніше, з поправками на загрози та втрати війни. У розроблені раніше пропозиції щодо стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу необхідно імплементувати розділи з інвестиційними пропозиціями, формувати уявлення про сприятливий туристичний імідж країни, створювати вигідні

умови для розвитку нових видів туризму з метою отримання доходів та економічного зростання.

Існують різні чинники, які мотивують інвестувати в туристичний сектор. Серед них – бажання збільшити обсяги продажів у майбутньому, потреба в оновленні та вдосконаленні матеріально-технічної бази (модернізація об'єктів, обладнання, інтеграція новітніх систем бронювання, обліку, фінансової звітності, а також впровадження цифрових фінансових технологій), прагнення до диверсифікації, освоєння нових видів туризму та ринків послуг [166].

Аналізуючи інвестиційну діяльність в Україні, варто підкреслити значущість капіталовкладень у туристичну сферу. Збільшення прибутків від туризму свідчить про зростання його інвестиційної привабливості. Водночас туристична індустрія сприяє розвитку супутніх секторів, таких як готельно-ресторанний бізнес, мале підприємництво у сферах культури, мистецтва, спорту, дозвілля та рекреації, а також підтримує збереження і розвиток сільських територій. Отже, інвестиції в туризм доцільно розглядати в тісному взаємозв'язку з цими галузями (табл. 3.1).

Попри загальне зростання капіталовкладень в Україні, фінансування туристичних агентств, операторів та послуг із бронювання демонструє тенденцію до скорочення. При цьому туристична галузь охоплює широкий спектр об'єктів, включаючи готелі, інші засоби розміщення, заклади харчування, транспортну інфраструктуру, а також сфери дозвілля та розваг. Аналізуючи інвестиційну динаміку в цих секторах, можна відзначити, що більшість із них показують зростання обсягів вкладень.

У майбутньому використання інвестиційних ресурсів має спиратися на ретельно обґрунтований вибір інвестиційних проєктів. Для ухвалення оптимальних рішень підприємствам, що здійснюють туристичну діяльність, варто самостійно або із залученням експертів розробляти ефективні стратегії капіталовкладень. Виокремлено основні проблеми інвестування та наведено можливі шляхи їх подолання (табл. 3.2).

**Структура та динаміка використаних капітальних інвестицій у
туристичну сферу, тис грн.***

Показник	Рік			2020 р., %, до 2018р.
	2018	2019	2020	
Капітальні інвестиції (усього в Україні)	448461518	578726385	623978935	139,1
1. Діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність	104087	236640	79566	76,4
2. Тимчасове розміщування й організація харчування (усього), у т.ч.:	2133519	2675101	2832178	132,7
тимчасове розміщування	1380054	1473043	982887	71,2
діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	1231268	1231042	837322	68,0
діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання	131053	223910	117700	89,8
діяльність із забезпечення стравами та напоями	753465	1202058	1849291	245,4
діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	664385	1091217	1710057	257,4
постачання готових страв	77213	80226	40736	52,7
обслуговування напоями	11867	30615	98498	830,0
3. Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок (усього), у т.ч.:	1649225	3663168	4146160	251,4
- функціонування бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури	321736	601399	605129	188,0
4. Діяльність у сфері спорту, організування відпочинку та розваг (усього), у т.ч.:	1062982	2636470	3065792	288,4
діяльність у сфері спорту	563434	1820718	1658461	294,3
організація відпочинку та розваг	499548	815752	1407331	281,7
5. Надання інших видів послуг	637612	571579	672504	105,4

* Розраховано за даними Державної служби статистики України

Низький рівень інформаційної прозорості негативно впливає на інтерес потенційних інвесторів до фінансування підприємств туристичної сфери. Дані, що перебувають у відкритому доступі (наприклад, обсяги реалізованих

туристичних путівок туроператорами та турагентами, статистика туристичних потоків тощо), не дають повного уявлення про реальний стан і перспективи розвитку галузі. Відтак, ця обмеженість інформації не сприяє залученню нових інвесторів. Для реалізації інвестиційних проєктів необхідно провести економічне обґрунтування залучення інвестиційних коштів; здійснити розрахунки прибутковості, періоду окупності; розробити бізнес-плани їх реалізації.

Таблиця 3.2

**Проблеми інвестиційного забезпечення розвитку підприємств туризму
та шляхи їх вирішення***

Проблема	Опис	Шляхи вирішення
Відсутність єдиної інформаційної бази реалізації інвестиційних проєктів	1. Недостатньо даних для об'єктивної оцінки інвестиційного забезпечення підприємств туристичного бізнесу, в т.ч. статистичні. 2. Відсутня єдина інформаційна база реалізації інвестиційних проєктів: план місцевості, бізнес-план, генеральний план розміщення туристичних об'єктів, які потребують залучення інвестицій, інформація про ресурсний потенціал тощо.	Створення єдиного сайту та реєстру, який відображатиме актуальні офіційні дані туристичного бізнесу; проєкти, публічні обговорення та внесення пропозицій від інвесторів і зацікавлених осіб щодо розвитку підприємств туристичного бізнесу.
Недостатньо сприятливий інвестиційний клімат	Існуючі вимоги щодо започаткування бізнесу іноді не дозволяють інвесторам розпочати будівництво об'єктів по кілька років – цей період часу використовується на узгодження різних рішень та оформлення документів.	Прийняття нормативно-правових актів, що сприяють залученню інвестицій у розвиток економіки, впровадження податкових пільг, скорочення термінів узгодження рішень.

**Розроблено автором*

Повною мірою це відноситься до інвестиційного забезпечення наступного пріоритету стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу – диференціації напрямів та видів діяльності й диверсифікації продуктів і послуг. Одним з їх напрямів обрано розвиток підприємств сільського зеленого туризму на основі агроосель (агросадиб); аграрного туризму на основі фермерських господарств та інших аграрних підприємств; молодіжного підприємництва у туризмі. Ці пріоритети вважаються

реалістичними завдяки можливості забезпечення власними фінансово-інвестиційними ресурсами, ефективному їх використанню в поточних умовах та перспективному плануванню. Як науковці, так і практики визначають інвестиційну та фінансову складові ключовими елементами ресурсних стратегій розвитку туристичної галузі в Україні. Якщо вдасться реалізувати конкурентні переваги ресурсного потенціалу підприємств сільського зеленого туризму (живописні природні ландшафти, широкий вибір атракцій, високий рівень послуг), процес інвестування отримає новий вектор розвитку.

З огляду на складну військову, соціально-економічну та геополітичну ситуацію, а також наявні загрози національній безпеці, держава наразі не має можливості повною мірою забезпечувати фінансову підтримку підприємств туристичної галузі через бюджетне фінансування [20]. Це зумовлює необхідність пошуку альтернативних організаційно-економічних механізмів, моделей і методів залучення фінансових ресурсів для їх довгострокового розвитку. Одним із ключових інструментів може стати приватне інвестування в сектор сільського зеленого туризму, що передбачає використання власних або залучених коштів.

Сільський зелений туризм, сприяючи розвитку малого бізнесу та підприємництва на сільських територіях, дає можливість міським жителям, демобілізованим воїнам, людям похилого віку, дітям не дорого, проте активно та повноцінно відпочивати, оздоровлюватися через послуги доброзичливих господарів у приватних сільських господарствах в умовах мальовничої природи, зручного побуту, вживання екологічно чистої їжі. Водночас мешканці сільських територій отримують шанс розширити можливості працевлаштування, урізноманітнити види діяльності та поліпшити власне матеріальне становище, що позитивно впливає на якість та рівень їхнього життя. Крім того, це сприяє зниженню антропогенного впливу на довкілля, а також підтримує процеси відновлення природних екосистем.

Передусім це стосується регіонів, що перебувають у стані занепаду або мають ознаки деградації, а також територій із значним туристично-

рекреаційним потенціалом та деокупованих земель. Вкладення коштів у розвиток суб'єктів господарювання, що переймаються сільським зеленим та іншими видами туризму, а також підтримка молодіжного підприємництва виділяються ключовими факторами, які сприяють диверсифікації туристичного бізнесу, економічному розвитку сільських громад і процесу відновлення деокупованих територій [66]. Адже саме інвестиції, доповнені іноземними й вітчизняними грантовими і донорськими коштами, визнано основоположними для їх відтворення й збереження.

Державне регулювання і підтримка, а також заходи щодо організації й забезпечення інвестиційного процесу мають базуватися на програмно-цільовому та системно-структурному підходах. При цьому важливо застосовувати диференційований підхід до фінансування підприємств, що працюють у секторі сільського зеленого туризму, беручи до уваги їхні особливості та значення у сфері раціонального використання туристично-рекреаційного потенціалу сільських територій. Окрім того, така підтримка повинна мати регіональну спрямованість і бути орієнтованою на досягнення міжнародних стандартів якості туристичних послуг і продуктів.

Застосування програмно-цільового підходу у фінансово-інвестиційному забезпеченні використання туристично-рекреаційних ресурсів сільських територій дасть змогу визначити найперспективніші регіони, туристичні об'єкти та території, а також обґрунтувати доцільність фінансових вкладень, враховуючи регіональні особливості розвитку сільського зеленого туризму. Водночас системний підхід сприятиме створенню сприятливого інвестиційного клімату для ефективного використання туристичних ресурсів сільської місцевості, що важливо у процесі структурних змін, розвитку конкурентного середовища та подолання наслідків війни для національної економіки [76].

У зв'язку з цим, на нашу думку, можна виділити напрями залучення інвестицій у діяльність підприємств сільського зеленого туризму:

- підтримка традиційних туристичних спеціалізованих регіонів країни,

які виділяються потужним ресурсним потенціалом і дефіцитом фінансування або нестійким середовищем і ризиками діяльності – Запорізьке і Херсонське Приазов'я; Закарпаття, Карпати й Прикарпаття; Волинське, Житомирське, Чернігівське Полісся; неокуповане Причорномор'я;

- удосконалення та поліпшення стану атракцій, якості продуктів і послуг;

- підвищення освітнього рівня та фаховості зайнятих працівників та власників у сфері туристичної діяльності на селі;

- розробка і впровадження регіональних та місцевих програм, пілотних проєктів і бізнес-планів розвитку підприємств сільського зеленого туризму;

- підтримка процесів кооперації та інтеграції у цьому галузевому напрямі.

Для створення сприятливого інвестиційного середовища на сільських територіях, яке сприяє розвитку туристичної галузі, необхідно забезпечити належне інституційне регулювання та підтримку від держави. Попри позитивні зміни у регулюванні туристично-рекреаційної сфери, існуюче законодавство, що стосується економіко-фінансової діяльності інвесторів, потребує вдосконалення [104]. Зокрема, невизначеність і суперечливість норм щодо оподаткування та його відсутності створюють додаткові труднощі, непорозуміння та підвищують ризики для інвесторів.

Відсутність чіткої і стабільної нормативно-правової бази у сфері інвестування туристично-рекреаційних ресурсів перешкоджає розробці системної та послідовної стратегії для розвитку підприємств сільського зеленого туризму в довгостроковій перспективі. Аналіз існуючих законодавчих актів показує, що правила, які регулюють отримання дозвільних документів, не стабільні, що створює додаткові труднощі в процесі вибору інвестора та посилює ризики, пов'язані з інвестиційною діяльністю в цій галузі.

Інвестиційна підтримка підприємств туристичного бізнесу та сільського зеленого туризму на рівні територіальних громад прямо залежить від обсягів

надходжень до місцевих бюджетів. Проте, як показує досвід, більшість туристичних регіонів країни стикаються з високою залежністю від дотацій з національного бюджету через недостатність власних інвестиційних джерел. Тому важливо ідентифікувати основні чинники невизначеності та ризиків в існуючій системі формування та розподілу дохідної частини місцевих бюджетів та бюджетів територіальних громад [118]:

- обмежена децентралізація бюджетних процесів та недостатня підтримка соціально важливих і екологічно сприятливих підприємств, зокрема туристичних, місцевими ресурсами;
- часті зміни в податковій політиці, зокрема в переліку податків, які надходять до місцевих бюджетів, а також у нормах їхнього перерозподілу;
- затримки в отриманні фінансування у вигляді трансфертів, що мають надходити до регіонів, або їх надходження не в грошовій формі;
- відсутність чіткої відповідності між сумами зібраних податків і доходами регіональних бюджетів, що позбавляє органи місцевої влади стимулів для збільшення державних надходжень;
- недостатня розвиненість інфраструктури громадських організацій, а також інвестиційних і ендаумент-фондів для підтримки підприємств туристичного й сільського зеленого туризму, аграрного бізнесу та молодіжного підприємництва;
- брак соціальних інновацій та ініціатив, які могли б привернути потенційних інвесторів;
- низька активність сільських громад у напрямі диверсифікації власної діяльності, модернізації інфраструктури та розвитку екологічного менеджменту і соціальної відповідальності на території.

Вважаємо, що джерела формування дохідної частини місцевих бюджетів мають включати: вдосконалення структури та обсягів доходів шляхом перегляду податкових ставок; збільшення надходжень від місцевих податків і зборів; а також розвиток державно-приватного партнерства для реалізації пріоритетних програм сталого розвитку та інклюзії в умовах війни [161].

Одним із менш традиційних, проте важливих джерел фінансування розвитку сільського туризму виділяється кооперація та інтеграція. Використання цих інструментів, незважаючи на їх різну природу, має кілька переваг:

- інтеграційні угоди або правила обслуговування в коопераціях, кредитних спілках більш гнучкі та зручні, порівняно з банківськими кредитами. Серед іншого, вони дозволяють коригувати умови сплати внесків та інших платежів, а також об'єднувати ресурси;
- підприємствам простіше отримати майно на тимчасове користування через кооперацію, ніж оформити позику для його придбання;
- податкові пільги для бізнесу, який здійснюється в рамках державно-приватного партнерства;
- кооперативні або партнерські відносини передбачають спільну відповідальність за ремонт і технічне обслуговування обладнання, а також спільне використання засобів розміщення, транспорту тощо.

Отже, переваги використання інтеграційних і коопераційних моделей, а також державно-приватного партнерства відкривають нові можливості для розвитку туристичної інфраструктури, впровадження інноваційних видів туристичної діяльності і створення стабільної фінансово-інвестиційної основи. Важливою частиною цих процесів стає можливість застосування різних варіантів залучення інвестиційних ресурсів через модифікацію умов угод кооперації та інших форм співпраці. Крім того, за допомогою сучасних інструментів, таких як фандрайзинг, краудфандинг, краудінвестинг і краудлендінг, можна значно посилити інвестиційний потенціал. У деяких випадках ці методи можуть бути доповнені краудсорсингом, якщо це фінансово вигідне [40].

До ключових непрямих фінансово-економічних механізмів, що забезпечують інвестиційну привабливість та фінансову стійкість підприємств туристичної сфери, можна віднести податкові важелі, штрафи за порушення екологічних норм, а також стимули для організацій, які здійснюють соціально, екологічно та інклюзивно орієнтовану діяльність. Враховуючи це,

при плануванні інвестицій для стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу, зокрема сільського зеленого туризму, аграрного туризму та молодіжного підприємництва, слід враховувати систему санкцій за перевищення лімітів впливу на туристичні ресурси та атракції.

З іншого боку, важливим аспектом визнано використання податкових інструментів для підтримки інвестицій у туристичний сектор. Зокрема, виключення витрат, пов'язаних із розвитком туризму та участю в соціальних, екологічних і волонтерських ініціативах, з оподатковуваної бази. Крім того, важливо активніше застосовувати онлайн-платформи для залучення іноземних туристів до сільського зеленого, аграрного та подієвого туризму. Це сприятиме збільшенню фінансових надходжень до підприємств і стане стабільним джерелом для подальших інвестицій у розвиток їх діяльності.

До основних інструментів інвестування стратегічного розвитку підприємств у туристичній сфері належать пільгове кредитування та податкові пільги, зокрема для сільських територій. Це важливо, оскільки підприємства, що працюють у цьому секторі, активно використовують природні ресурси сільських регіонів для туризму та рекреації, при цьому сприяючи охороні навколишнього середовища [53]. Також вони допомагають забезпечити робочі місця, підтримувати розвиток малого бізнесу, створювати середній клас і сприяти збереженню та відродженню сільських територій.

У сучасних умовах господарювання фінансово-інвестиційна підтримка розвитку підприємств сільського зеленого туризму перебуває в нестабільному стані і стикається з різноманітними ризиками, такими як конкуренція, збитки від війни, низький попит, а також відсутність достатньої підтримки від держави та громади. Існує розрив між рівнем інвестиційних можливостей та реальними потребами підприємств. Окреслені проблеми ще більше загострюються через обмежене фінансування таких ініціатив на місцевому та регіональному рівнях. Для поліпшення ситуації необхідно вирішити низку питань, які стримують розвиток туристичного бізнесу в Україні та окремих її регіонах. Насамперед, це означає:

- створити законодавче регулювання туристичного бізнесу у сільській місцевості імплементацією відповідного закону, який розроблено, але так і не прийнято;
- подолати тінізацію туристичного бізнесу на селі, його не системний характер, у т.ч. через експертну оцінку сільського житлового фонду для встановлення потенційних обсягів надання туристичних продуктів і послуг;
- розробку регіональних та місцевих програм підтримки розвитку підприємств туристичного бізнесу, сприянню їх фінансового, консалтингового та інформаційно-маркетингового забезпечення;
- підвищення рівня інформатизації, цифровізації і популяризації всіх видів вітчизняного туризму в Україні та за кордоном за умов дотримання заходів безпеки у теперішній час і в післявоєнний період;
- зростання фахової підготовки, позитивного іміджу працівників і власників підприємств туристичного бізнесу.

Враховуючи великий туристичний потенціал, зокрема, Херсонської області, спільні проблеми стратегічного розвитку, але значні відмінності в концентрації та розміщенні підприємств туристичного бізнесу, доцільно застосувати кластерний підхід на рівні місцевого й державного регулювання діяльності підприємств туристичного бізнесу (табл. 3.3). Вирішення проблемних питань державного стимулювання фінансово-інвестиційного забезпечення стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу повинно здійснюватися на засадах впровадження нових інструментів фандрайзингу, краудфандингу та їх похідних, а також інтеграції, кооперування, державно-приватного партнерства, соціальної відповідальності. Це має відбуватися з урахуванням регіональних особливостей поселенської мережі, природних, соціально-економічних і культурно-історичних туристичних ресурсів, доступності й ціни туристичних продуктів і послуг та безпеки їх надання [58, с. 82].

Таблиця 3.3

Туристичні ресурси Херсонської області для врахування у перспективах інвестиційного забезпечення і кластеризації підприємств туристичного бізнесу *

Район	Об'єкти, од.				
	Інфраструктури	ПЗФ, рекреації	Археології, архітектури	Культурно-мистецьких	Всього
Бериславський	7	5	23	7	42
Білозерський	2	6	4	2	14
Великопететиський	2	2	7	2	12
Великоолександрівський	4	8	15	8	35
Верхньорогачіський	1	0	4	2	7
Високопільський	1	1	2	2	6
Генічеський	103	5	4	7	119
Голопристанський	38	8	8	9	63
Горностаївський	3	3	10	5	21
Іванівський	2	1	11	3	17
Каланчацький	3	6	7	4	20
Каховський	3	1	9	22	35
Нижньосірогозький	1	1	4	3	9
Нововоронцовський	3	4	3	3	13
Новотроїцький	2	3	4	1	10
Скадовський	67	11	3	2	83
Цюрупинський	8	7	13	9	37
Чаплинський	4	13	37	26	80
м. Херсон	9	8	36	47	100
м. Нова Каховка	4	2	9	8	23
Усього	267	95	213	171	745

* Розраховано за даними Державної служби статистики України

Важливою метою кластерів виділяється заохочення суб'єктів туристичного господарювання до раціонального використання й охорони довкілля; підвищення власної дохідності та фінансово-економічної стійкості; якісного надання туристичних послуг споживачам; підвищення інвестиційної привабливості. За рахунок переваг внутрішньої концентрації, координації та ринкового механізму тут можливо швидко й ефективно освоювати ресурси, ринки й інвестиції; комбінацію конкуренції та кооперації, коли об'єднання в одних сферах допомагає успішно вести конкурентну боротьбу в інших [155].

У країнах, де запровадження кластерної моделі супроводжувалося державною підтримкою та фінансуванням цільових програм, відповідні галузі демонстрували значно вищі темпи розвитку порівняно з тими, де кластери формувалися виключно за рахунок внутрішніх ресурсів їхніх учасників. Наприклад, у Фінляндії саме активна участь держави у створенні лісових кластерів стала ключовим фактором їх успіху, надавши таким вагомі конкурентні переваги на міжнародних ринках [158].

Кластеризація у сфері сільського зеленого туризму залишається недостатньо дослідженим аспектом його організаційного та економічного розвитку. Формування такого кластера, на відміну від традиційних туристичних кластерів, має враховувати специфіку його економічної структури та організаційно-правових засад. Основою цього процесу виступають господарства та підприємства сільських регіонів, які функціонують у форматі особистих селянських господарств, фермерських підприємств, а також агроосель і агросадиб, створених на їхній базі.

Завдяки наданню інвестиційних преференцій учасникам кластера, спільному використанню ресурсів, узгодженню бізнес-стратегій, реалізації колективних маркетингових та рекламних ініціатив, участі в туристичних виставках і ярмарках, створенню та популяризації туристичних брендів регіонів, а також розвитку інноваційних підходів у туристичній діяльності, підприємства галузі можуть досягти ключових стратегічних цілей. Аналіз статистичних показників свідчить про помітне зростання обсягу інвестицій у цій сфері за останні роки (рис. 3.1).

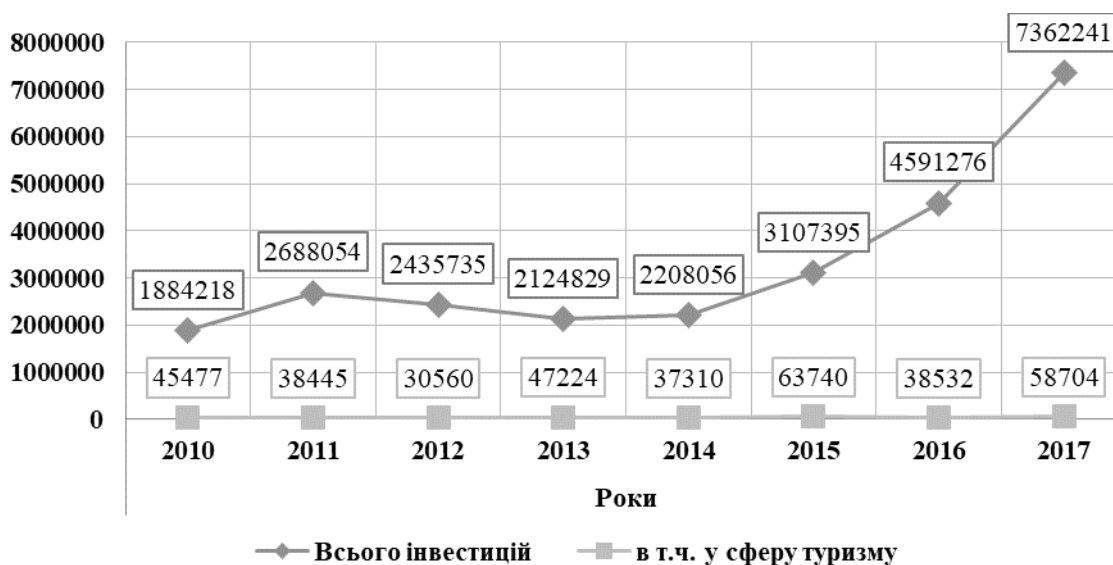


Рис. 3.1. Обсяг капітальних інвестицій у підприємства Херсонської області за 2010-2018 рр. (побудовано за даними Державної служби статистики України)

Окремої категорії для обліку інвестицій у сферу туризму не передбачено, тому (рис. 3.1) до цієї групи віднесено вкладення у водний транспорт, готельно-ресторанний бізнес, організацію харчування, послуги з приготування страв і напоїв, а також сфери мистецтва, спорту, розваг і відпочинку. Хоча цей перелік не абсолютно точний, оскільки враховує суміжні галузі, проте він дозволяє отримати загальне уявлення про тенденції інвестування, враховуючи значний вплив зазначених видів діяльності на розвиток туризму.

Аналіз наведених даних свідчить, що за останні чотири роки обсяг інвестицій у туристичну сферу зріс майже вдвічі. Водночас, у 2018 р. на ці вкладення у загальному обсязі капітальних інвестицій регіону припадало лише 0,8 %. Станом на 1 вересня 2018 р. сума залучених від початку інвестування прямих іноземних інвестицій (акціонерного капіталу) в економіку Херсонської області досягла 213,6 млн дол США, що становило 106,1 % порівняно з початком того ж року. Кошти надійшли із 39 країн, серед яких Кіпр, Беліз, Великобританія, Німеччина і Туреччина. За оцінками експертів, значну частину цих інвестицій сформували вихідці з області або

загалом з України.

Раніше, в довоєнний період, Херсонська обласна адміністрація активно просувала регіон як перспективний напрям для інвестицій, що забезпечувало відчутні результати. У Стратегії розвитку області до 2020 року зазначалося, що сфера туризму та курортного бізнесу вимагає залучення значних капіталовкладень для модернізації туристично-рекреаційної інфраструктури та її адаптації до міжнародних стандартів [169]. Інтерес приватних інвесторів до реалізації проєктів у цьому регіоні поступово зростає. Так, у рамках проведеного у 2017 р. Міжнародного інвестиційного форуму «Таврійські горизонти» між Херсонською обласною державною адміністрацією та представниками українського й іноземного бізнесу було укладено 14 угод дво- та тристороннього співробітництва. Це створило основу для подальшого впровадження у 2018-2019 рр. низки інвестиційних ініціатив, спрямованих на розвиток транспортно-логістичної системи, туристичної інфраструктури та альтернативної енергетики [12].

У 2015 р. обласна робоча група, яка працювала над реалізацією концепції розвитку узбережжя Херсонської області, визначила сім основних територій туристично-рекреаційного спрямування, що мають інвестиційний потенціал. Одним із ключових проєктів, що наразі розробляється, стала ініціатива щодо розвитку узбережжя Чорного та Азовського морів під назвою «La Perla Azzurra & La Costa Azzurra». У рамках згаданого проєкту передбачено спорудження захисних берегових конструкцій у селі Приморське, а також створення сучасної курортно-рекреаційної зони на узбережжі Чорного моря.

У місті Скадовську передбачалося зведення міжнародного реабілітаційно-оздоровчого центру в межах комплексу «Акварель». Це лише один із багатьох інвестиційних проєктів, спрямованих на розвиток туристичної галузі та рекреаційних можливостей регіону. Для ефективної реалізації таких ініціатив важливо залучати широкий спектр підприємств області, що сприятиме розширенню інфраструктури та підвищенню

туристичної привабливості Херсонщини.

Тому важливе значення має окреслення перспектив інвестиційної підтримки розвитку підприємств туристичного бізнесу в регіоні. На нашу думку, існує цілий ряд сприятливих умов для їх інвестування саме в Херсонській області:

- сприятливі природно-кліматичні умови і мінерально-сировинні ресурси, потужний потенціал для розвитку всіх видів туризму і відпочинку, крім високогірного;
- конкурентні ціни на виробничі площі та нерухомість під інвестиції;
- сприятливі умови для подальшого розвитку підприємств додаткових галузей та видів діяльності, – аграрних, харчових, будівельних та ін.;
- сприятливий інвестиційний та бізнес-клімат на рівні місцевого й регіонального сприяння;
- досить розвинена транспортна інфраструктура, наявність сучасного модернізованого аеропорту, авто- і залізничних вокзалів, морських і річкових портів, однак яка зазнала надзвичайно важких втрат через війну та потребує всебічного відновлення;
- кваліфіковані трудові ресурси, потужний інтелектуальний потенціал і досить висока економічна активність, зокрема й сільських жителів, поєднання традицій, інновацій, підприємницьких ініціатив та креативного управління.

Швидке реагування малого бізнесу на зростаючий туристичний потік призвело до появи значної кількості приватних мініготелів, пансіонатів та туристичних баз на узбережжі області. Такі заклади, з одного боку, створили конкуренцію традиційним готелям, тоді як з іншого – надають послуги, рівень яких не завжди перебуває під належним державним контролем. Це часто призводить до невідповідності між ціною та якістю сервісу. Для запобігання можливому зменшенню кількості туристів виникає нагальна потреба в інвестуванні будівництва сучасних об'єктів колективного розміщення, що відповідатимуть міжнародним стандартам.

Фінансування, необхідне для оновлення застарілих будівель, а також створення курортних зон місцевого, регіонального та державного рівня на територіях із цінними туристичними ресурсами, повинно залучатися від суб'єктів, із наявним рекреаційним та оздоровчим потенціалом. За приклад такої ініціативи слугує підготовка та публікація на інвестиційних порталах міст Скадовськ і Херсон проєктів, зокрема будівництва готельно-апартаментного комплексу «Морські Ворота» в Скадовську та створення туристичного кластера «Херсон – Південні ворота України». Одним із ключових завдань стратегічного розвитку туристичного бізнесу виступає досягнення балансу між ціною та якістю туристичних послуг. Це можливо через вдосконалення організаційно-економічної структури діяльності підприємств малого і середнього бізнесу та гармонізацію національних стандартів відповідно до міжнародних вимог. Важливу роль у реалізації цих завдань відіграє організаційно-економічний механізм, який сприяє підвищенню ефективності роботи підприємств і зміцненню їхньої конкурентоспроможності.

Таблиця 3.4

Складові організаційно-економічного механізму забезпечення пріоритетів стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу на рівні регіонів*

Складові	Заходи підвищення рівня ефективності конкурентоспроможності
Використання інструментів формування сприятливих умов залучення інвестицій у туризм	розвиток туристичних брендів регіону, їх формування та просування; ефективні маркетингові технології; популяризація і реклама туристичних промоцій регіону; створення мережі регіональних туристично-інформаційних центрів.
Надання підтримки вітчизняним виробникам туристичних продуктів і послуг, насамперед, молодіжному підприємництву, демобілізованим	узгодженість державних, регіональних та місцевих програм розвитку туризму; впровадження державних, міжнародних стандартів туристичної діяльності; ознакування та маркування маршрутів активного туризму; впорядкування регіональних пам'яток історії та культури, природи; інфраструктурне забезпечення маршрутів і об'єктів туризму.
Сприяння фінансовому забезпеченню підприємств туристичного бізнесу	зростання кількості туристів на основі конкурентних переваг регіону; продовження туристичних сезонів; диференціація видів туризму; використання унікальності регіонів для туризму.

*Адаптовано автором на основі [26].

В Україні на регіональному рівні розроблено стратегії та програми, спрямовані на довгостроковий розвиток. Зокрема, у Херсонській області одним із ключових напрямів реалізації стратегічної мети програми «Місцевий економічний розвиток з урахуванням діджиталізації та інноваційно-інвестиційних процесів» виділено підтримку та розвиток туристичної сфери. Заплановано створення сприятливих умов для просування туристичного продукту, підвищення рівня туристичних послуг, продовження сезону відпочинку, а також активізація внутрішнього туризму.

Згідно зі Стратегією розвитку туризму та курортів до 2026 року, для ефективного і раціонального використання природних, лікувальних і рекреаційних ресурсів України необхідно сформувати єдиний туристично-рекреаційний простір. Це передбачає створення та забезпечення функціонування спеціалізованих зон розвитку туризму і курортної інфраструктури, а також розробку, впровадження та просування конкурентоспроможного національного туристичного продукту.

У Стратегії розвитку Херсонської області на 2021-2027 роки особлива увага приділяється місцевому економічному зростанню з урахуванням цифрових технологій та інноваційно-інвестиційних процесів, де одним із ключових напрямів визначено туристичний бізнес. Зокрема, туристично-рекреаційна сфера розглядається як інструмент для оздоровлення, відпочинку та духовного розвитку населення. Основний акцент зосереджується на збалансованому розвитку туризму шляхом активного використання природного потенціалу Азовського та Чорноморського узбережжя, а також територій Нижньодніпровського національного парку з урахуванням екологічних обмежень щодо антропогенного навантаження. Стратегія передбачає, що розвиток туристичної індустрії має базуватися на комплексному маркетинговому підході, спрямованому на раціональне використання культурно-історичних та рекреаційних ресурсів області та їх подальше збереження і відновлення.

Крім того, планується здійснення маркування маршрутів для активного

туризму, впорядкування історико-культурних пам'яток Степового Причорномор'я та забезпечення їх інфраструктурою для зручного доступу туристів. Очікувані результати виконання цих заходів включають створення ефективної системи інформаційної підтримки для туристичної сфери, впровадження стандартів для закладів розміщення, організацію маркування туристичних маршрутів, подовження туристичного сезону з травня по жовтень, а також удосконалення професійної підготовки працівників туристичної галузі, особливо молоді, і підтримку молодіжного підприємництва [4]. При плануванні стратегічного розвитку у післявоєнний період підприємства туристичного бізнесу повинні орієнтуватися на методи максимізації прибутку на основі збільшення доходів від реалізації туристичних послуг при мінімальних витратах. Проте економія витрат, їх раціоналізація не повинні негативно позначатися на якості туристичних послуг. Застосування методу цільового прибутку також спрямовує підприємців на ефективне використання наявного ресурсного потенціалу.

Водночас, необхідно забезпечувати такий рівень прибутковості, що задовольняє потреби суб'єкта туризму, забезпечує його економічний і соціальний розвиток, створює систему партнерських відносин з регіональними і державними органами влади, формує прозору систему оподаткування, сприяє збільшенню надходжень до бюджетів. За будь-яких обставин і негативного впливу зовнішнього середовища, при формуванні стратегічного розвитку суб'єктів туристичного бізнесу прибуток виступає як головна мета їх діяльності. При цьому важливо визначити не тільки загальну суму прибутку, а й рівень рентабельності поточних витрат або вкладеного капіталу. Тому пріоритети і стратегії розвитку підприємств туристичного бізнесу мають спиратися на використання системного підходу, за якого можливо поєднати показники доходів, витрат, прибутку і рентабельності, що дозволяє здійснювати моніторинг і аналіз виконання поставлених стратегічних завдань, привести у відповідність поточні і стратегічні плани та інструменти їх впровадження (табл. 3.5).

Інструменти забезпечення стратегічного розвитку вітчизняних підприємств туристичного бізнесу у частині максимізації доходів і прибутків*

Управлінські аспекти досягнення прибутку	Стратегії та операційне вдосконалення туристичного бізнесу
Встановлення планового рівня рентабельності вкладеного капіталу / поточних витрат	Відповідає вимогам власників бізнесу та інвесторів, дозволяє забезпечити принцип самоокупності.
Обґрунтування суми цільового прибутку.	Його сума повинна забезпечувати самофінансування підприємств туристичного бізнесу.
Управління доходами від реалізації туристичних продуктів і послуг	Удосконалення складу туристичних продуктів і послуг; оптимальне співвідношення цін і тарифів та якості, стандартизація та сертифікація туристичних продуктів і послуг; реклама, онлайн продажі для збільшення кількості туристів.
Управління витратами діяльності, врахування вимог сталого розвитку, соціальної відповідальності, інклюзії	Підвищення продуктивності використання ресурсів, пошук надійних і дешевих джерел фінансування; бюджетування туристичних маршрутів і турів для військових, ветеранів; оптимізація поточних витрат, у т.ч. цифровими методами; удосконалення логістичних зв'язків і трансферів.
Оцінка альтернативних варіантів досягнення цільового прибутку	Вибір стратегій забезпечення вищого рівня прибутковості туристичного бізнесу – спеціальних видів туризму; цільових аудиторій споживачів, цільових ринків.
Ухвалення інструментів досягнення цільового прибутку, тактичних планів та заходів їх реалізації	Удосконалення операційної діяльності, супутніх видів діяльності, роботи персоналу, бізнес-процесів, обліку, контролю, аудиту, фінансової звітності, інновацій та інвестицій.

*Адаптовано автором на основі [26].

Прибуток підприємств туристичного бізнесу прямо залежить від:

- привабливості туристичних маршрутів і турів, їх тривалості, вартості, умов здійснення, оптимальної комплектності груп; насиченості інформацією і додатковими послугами;
- якості й доступності туристичного продукту в цілому, наявності конкурентних переваг за якістю і ціною;
- залучення більшої кількості туристів за рахунок поширення інформації і просування реклами серед потенційних споживачів туристичних продуктів і послуг.

У сфері підприємництва, зайнятості та працевлаштування працівників спостерігаються значні недоліки щодо зростання її бюрократизації порівняно з країнами Європи. На це вказують дані досліджень аналітичного центру «EasyBusiness». Так, у 2019 р. порівняно із середньою кількістю бюрократичних процедур 26 на рік у Словаччині, Чехії та Литві, в Україні вона становить 34 або на 31,0% більше; витрачений час на працевлаштування – 74 люд.-год. порівняно з 170 або на 128,0% більше. На 30,0% більшою порівняно з європейськими показниками виявилася кількість регуляторних процедур бізнесу [11].

Стримуючим чинником розвитку підприємств туристичного бізнесу стає необізнаність туристів про вітчизняні атракції й унікальності через недостатню промоцію туристичних можливостей країни на місцевому, національному та міжнародному рівнях. постійним реформуванням системи регулювання та управління галузі, зміною відомчої належності регуляторних органів практично кожен раз на один – два роки. Досягнення стратегічних цілей у сфері туризму та узгодження інтересів держави і учасників туристичного ринку можливі завдяки впровадженню ефективної моделі державного регулювання. Це включає сприяння розвитку підприємництва в туристичній індустрії та створення необхідної нормативно-правової і інституційної бази для її підтримки.

Розвиток ринку туристичних послуг неможливий без тісної взаємодії нормативно-правової та інституційної складових. Для досягнення поставлених цілей і визначених напрямів розвитку туризму необхідна системна взаємодія органів державної влади, що регулюють і управляють цією сферою, та чітка регламентація їх повноважень. Це сприяє формуванню інституційної основи ринку туристичних послуг. Однак формування цієї основи в Україні протягом багатьох років залишається не до кінця визначеним, що ускладнює реалізацію цілей «Стратегії розвитку туризму та курортів 2026», ухваленої в 2017 році.

Інституційна база розвитку туристичного бізнесу та ринку включає органи влади на всіх рівнях: Верховну Раду України, Кабінет Міністрів

України, а також мережу державних установ, які здійснюють правове та інституційне управління туризмом. Важливу роль у цьому процесі відіграють обласні та районні адміністрації, органи місцевого самоврядування, а також територіальні громади. Крім того, важливим елементом цієї структури стає діяльність неурядових туристичних організацій та асоціацій, які можуть бути як універсальними, так і спеціалізованими (рис. 3.2).

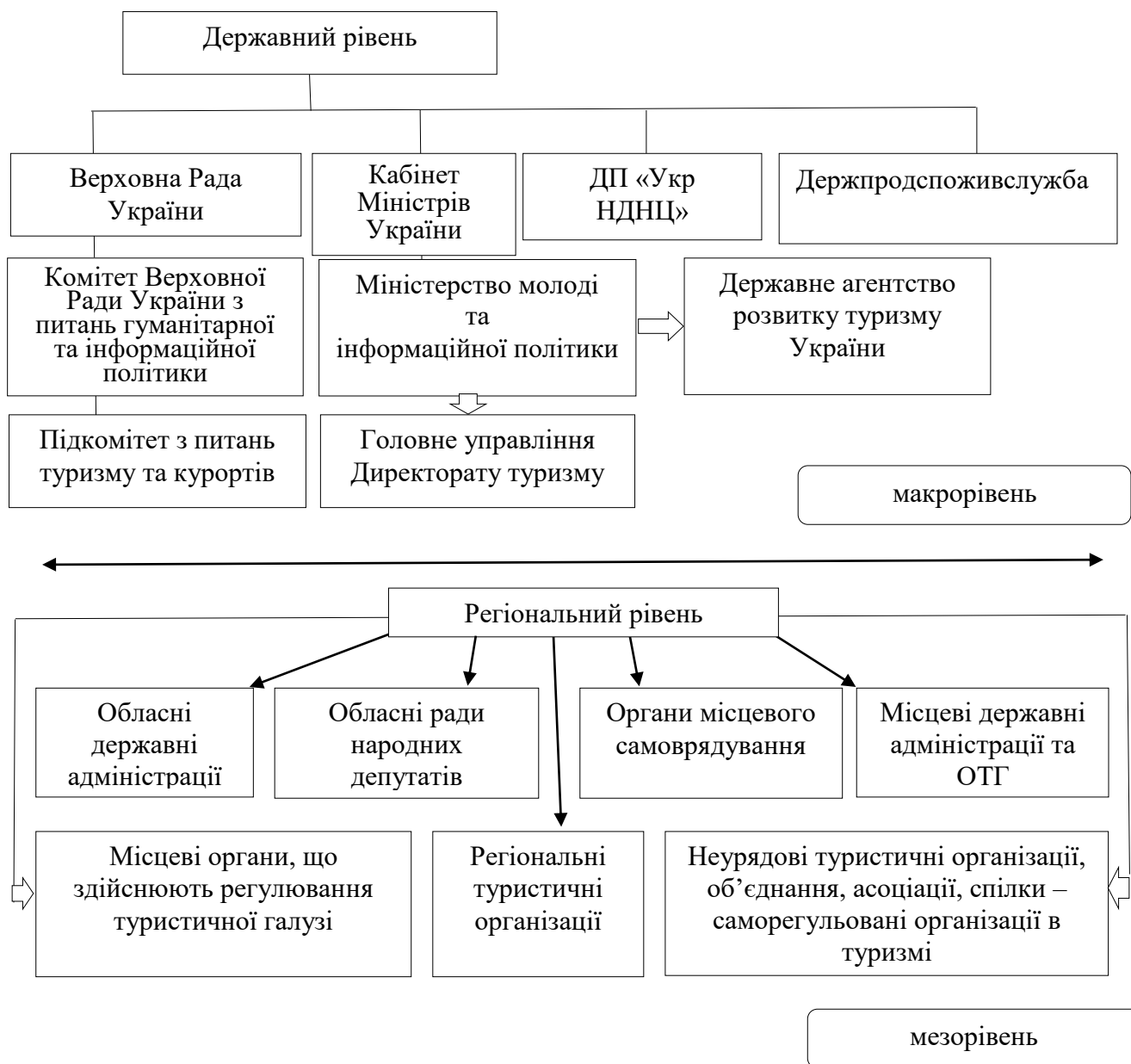


Рис. 3.2. Інститути функціонування і стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу та ринку продуктів і послуг в Україні, 2021 р. (складено автором за [1])

Постановою Кабінету Міністрів України від 24 грудня 2019 року № 1162 затверджено Положення про Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ). Це центральний орган виконавчої влади, діяльність якого регулюється та координується Кабінетом Міністрів України через Міністра культури, молоді та спорту. Агентство відповідає за реалізацію державної політики у сфері туризму і курортів, за винятком виконання нагляду та контролю в цій галузі. Основні завдання агентства охоплюють реалізацію державної політики у туризмі та курортах, а також надання пропозицій щодо формування цієї політики.

Однак сайт ДАРТ украї неінформативний. Не зрозуміло, якими є його структура, штатний склад та за що він відповідає; які конкретно стратегії та заходи вони розробили і впровадили; який економічний ефект одержали; які проекти підприємств підтримали; як допомагають розвивати туризм на деокупованих територіях; скільки грантових і донорських коштів залучили, які інновації допомогли впровадити, які заходи провести. Практично відсутня робота ДАРТ з освітніми установами, молодіжними організаціями для розвитку молодіжного підприємництва, Спілкою сільського зеленого туризму. Це ставить під сумнів необхідність і доцільність існування такої структури.

Тим паче, відомо багато країн, що знаходяться на провідних позиціях стосовно поширення поширенні та дохідності туристичного бізнесу, при чому без владних інститутів його прямого регулювання. До таких країн відноситься також США. На нашу думку, якщо й утримувати подібний державний інститут регулювання у країні за кошти платників податків, то доцільно у відкритому доступі надати інформацію про його склад, структуру і бюджет; забезпечити комунікації з підприємствами, освітніми установами, молодіжними й ветеранськими організаціями; представити плани роботи та результати їх виконання і перспективи подальшої діяльності.

На наше переконання, державні регуляторні органи повинні створити реєстри наявних, частково втрачених і втрачених безповоротно через війну

підприємств туристичного бізнесу; туристичних ресурсів і дестинацій. У їхній компетенції знати й розуміти, прогнозувати і передбачати конкурентні переваги, ризики й загрози діяльності. Це також стосується чинників, пріоритетів, стратегій, механізмів й інструментів, процесів досягнення цілей стратегічного розвитку з метою його регулювання та підтримки.

3.2. Впровадження нових напрямів діяльності підприємств туристичного бізнесу з використанням молодіжного підприємництва для забезпечення стратегічного розвитку

Промисловий сектор області включає понад 200 підприємств різних напрямів, серед яких: Херсонський суднобудівний завод «Палада», Херсонський машинобудівний завод «НВП», Цюрупінська паперова компанія, завод з виробництва гофрокартонної упаковки «Дунапак Таврія» в місті Олешки, філіал компанії «ХенкельБаутехнік», виробники «Чумак» і «Green Teem», молочний завод «Данон Дніпро», агрофірма «Білозерський» ПАТ Дім марочних коньяків "Таврія", виноробне господарство князя П. М. Трубецького, а також сімейна виноробня «Курінь» та багато інших підприємств.

Із метою розширення власних напрямів діяльності, підприємства починають активно залучатися до туризму. Наприклад, виноробне господарство князя П. М. Трубецького вже кілька років проводить винні тури на своєму підприємстві, в тому числі для клієнтів з галузі сільського зеленого туризму. У 2013 р. була завершена реконструкція історичної будівлі виноробні, де відкрито готель та ресторан для туристів. Підприємство «Таврія» єдине в Україні з повним виробничим циклом марочних коньяків, також організовує екскурсії. Крім того, розроблено проєкт готельного комплексу «Tavria SPA Resort», який представлений на інвестиційному

порталі Нової Каховки для залучення інвесторів і партнерів. Із 2017 року регулярні пасажирські перевезення і екскурсії по Дніпру здійснює компанія «Нібулон-експрес» на маршруті Херсон – Гола Пристань – Нова Каховка – Херсон.

На основі наведених прикладів можна стверджувати, що у підприємств Херсонської області наявний потенціал стати не тільки майданчиками для проведення екскурсій, а й важливими інвесторами для розвитку рекреаційних зон, модернізації старих і будівництва нових оздоровчих та відпочинкових закладів, створення курортних комплексів; поліпшення транспортної інфраструктури; а також готельно-ресторанної сфери. Успішним прикладом такої співпраці між бізнесом, місцевими органами влади та сільськими громадами слугує інноваційно-інвестиційний проєкт «Добудова та підвищення ефективності Сиваської вітрової електростанції», в рамках якого у 2017 р. було відкрито першу чергу вітрової електростанції «Новотроїцька». Такі підприємства можуть також стати частиною промислово-пізнавального туризму, як переконують дослідники.

Проте поділяємо думку інших авторів, згідно з якою до таких підприємств як до туристичних атракцій треба ставитися з великою обережністю. Адже швидше за все, вони створюють конкуренцію підприємствам сільського зеленого та інших видів туризму, відчужуючи значні території, руйнуючи природні екосистеми та порушуючи екологічну рівновагу довкілля. Як показали спостереження, такі підприємства згубно впливають на живі організми, здоров'я населення, викликають скорочення тривалості життя та передчасну смертність принаймні в радіусі 20 км свого розміщення. Тому вітровий парк як об'єкт сільського зеленого туризму не може розглядатися. Насамперед вітрова електростанція «Новотроїцька» являє собою складником енергетичного господарства, до якого наближатися без потреби не варто.

Формування соціально орієнтованої ринкової економіки в Україні включає збереження і розвиток сільських територій, стилю життя та громад.

Сільський зелений туризм розглядається не лише як частина туристичної галузі, а й як важливий елемент диверсифікації сільської економіки. За даними Світової ради з туризму та екскурсій (WTTC) і Всесвітньої туристичної організації (WTO), цей сектор є одним з тих, що найдинамічніше розвивається на глобальному рівні [2, с. 166].

Розвиток внутрішнього туризму в Україні зазнав потужного впливу через військово-політичні та соціально-економічні чинники [39]. Як іноземці, так і українці з обережністю ставляться до подорожей по країні через антитерористичну операцію на Сході, низької якості дорожню інфраструктуру, що не гарантує безпечне пересування, а також через занепад внутрішніх авіап перевезень. Ситуація значно погіршилася внаслідок повномасштабної агресії росії, що унеможливила туристичну діяльність на територіях, які були окуповані, деокуповані або близькі до лінії фронту.

Недостатній сервіс, фаховість персоналу у значній частині випадків при високих цінах; недостатні рекламні кампанії, заходи та позиціонування щодо туристичних атракцій і дестинацій або їх відсутність загалом супроводжують функціонування підприємств туристичного бізнесу на безпечніших територіях. Стан підприємств загального туризму певним чином визначають і кількісні показники діяльності підприємств сільського зеленого туризму та їх конкурентоспроможність. Так, у 2021 р. у Херсонській області офіційно було зареєстровано 56 підприємств сільського зеленого туризму. Згідно із спостереженнями, їх фактична кількість майже у 10 разів більша, особливо у приазовських та причорноморських селах. У експертному визначенні вони забезпечують робочими місцями 2000-3000 осіб і, відповідно, збільшення їх доходів та покращення рівня і якості життя. Як встановлено, кожна агрооселя може прийняти одночасно до 10 туристів без реєстрації діяльності як платників податків. Навіть при 40-50,0% заповнення агроселі за три найбільш активніші літні місяці туристичного сезону можуть прийняти майже 200 тис туристів. Це підтверджує їх значимість у системі туристичного бізнесу, соціально-економічну важливість.

Зараз експерти здебільшого визнають сільський зелений туризм одним із найпопулярніших та тим, що швидко розвивається, серед видів відпочинку. Для сільських районів України притаманні значні території з розвиненим сільським господарством і багатим потенціалом для туризму та відпочинку. Велика різноманітність природних ресурсів, самотня архітектура, культурна спадщина, цікаві традиції і ремесла створюють чудові можливості для розвитку різноманітних туристичних продуктів у сегменті сільського туризму.

Попри наявність значного екологічного потенціалу, що дозволяє розвивати «зелені» види туризму, рівень розвитку сільського зеленого туризму в Україні залишається досить низьким. Це при тому, що країна відзначається великим природним, етнографічним, історичним та культурним потенціалом для розвитку туризму. Рекреаційні території становлять майже 17% від загальної площі держави, проте на сьогодні не розроблено відповідної організаційної та нормативно-правової бази, а також не існує ефективної фінансової та статистичної звітності щодо їхнього використання і відтворення. Крім того, бракує значних інвестицій у цю сферу, що гальмує розвиток і конкурентоспроможність сільського зеленого туризму [50].

В Україні Спілка сприяння розвитку сільського зеленого туризму виступає ініціатором поширення ідей цього виду відпочинку. Завдяки її діяльності створено численні осередки сільського зеленого туризму в більшості регіонів країни. Спільно з науковцями та державними органами управління Спілка розробила концепцію та програму розвитку сільського зеленого туризму в Україні. Проте варто зауважити, що Спілка не є регуляторним органом і не отримує фінансування з державного бюджету.

Спілка сприяння розвитку сільського зеленого туризму здійснює добровільне екологічне маркування агроосель та підприємств, що відповідають вимогам екологічного стандарту. Це включає оцінку таких аспектів, як стан навколишнього середовища, умови в садибах, якість кімнат

і продукції. Окрім того, оцінюється ефективність використання води, енергії та палива, мінімізація використання побутових хімічних засобів, наявність туристичної інформації, організація рекомендованої діяльності, підтримка народних традицій і ремесел, а також якість транспорту та трансферів. Однак, оскільки Спілка визнана громадською організацією, тому в її компетенції відсутні інструменти впливу або надання фінансової підтримки підприємствам сільського зеленого туризму.

В Україні діяльність, пов'язана з наданням послуг сільського зеленого туризму на базі особистих селянських господарств (ОСГ), не вважається підприємницькою (відповідно до Закону України «Про особисте селянське господарство», ст. 1), згідно з вимогами Закону України «Про туризм». У разі бажання власника ОСГ працювати у сільському зеленому туризмі в рамках чинного законодавства, йому достатньо зареєструватися у сільській, селищній або міській раді за місцем розташування своєї земельної ділянки. У новому законопроекті «Про сільський та сільський зелений туризм» пропонується встановити умови, при яких агротуристична діяльність не вважатиметься підприємницькою, зокрема, якщо в садибі для тимчасового розміщення туристів передбачено до 10 ліжко-місць (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Організація туристичної діяльності в сільській місцевості (розроблено автором за [42])

Всі інші форми організації туристичної діяльності, незалежно від того, чи вони професійні або непрофесійні, розглядаються як підприємницькі. В рамках професійного туризму сільський зелений туризм займає чітко визначену позицію на міжнародному туристичному ринку завдяки своїй високій прибутковості. Цей вид туризму характеризується великими обсягами продажів і значним потоком туристів [56].

Сільський зелений туризм в Україні розвивається неоднаково по різних регіонах. Найбільше підприємств та агроосель у цій сфері зосереджено на заході та півдні країни. Так, південні області, такі як Херсонська, Миколаївська, Одеська та Запорізька, відзначаються великим потенціалом для розвитку згаданого виду туризму. Кількість і динаміка агроосель в цих областях за період з 2018 по 2021 р. виглядає наступним чином (табл. 3.6). Однак, порівняно з міжнародною практикою, показники розвитку в Україні відносно невеликі.

Таблиця 3.6

**Кількість та динаміка агроосель в Одеській, Херсонській,
Миколаївській та Запорізькій областях у 2018-2021 рр.***

Область	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Одеська	40	42	41	46
Херсонська	9	8	13	15
Миколаївська	8	7	10	10
Запорізька	36	35	40	41

* Розраховано за даними Державної служби статистики України

Перші позиції в рейтингу за кількістю офіційно зареєстрованих агроосель визначено за Одеською та Запорізькою областями. Одеська область лідирує з 46 агрооселями, на другому місці знаходиться Запорізька з 41 одиницею, далі розташовується Херсонська область з 15 агрооселями, Миколаївська область посідає четверте місце з 10 одиницями. Тобто, показники кількості агроосель змінювались (рис. 3.4).

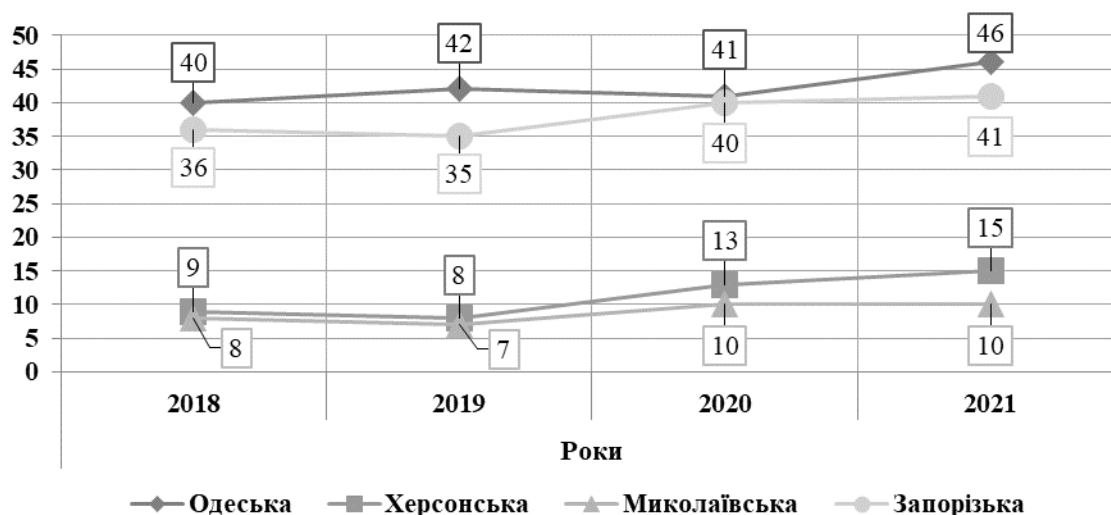


Рис. 3.4. Динаміка кількості агроосель в Одеській, Херсонській, Миколаївській та Запорізькій областях у 2018-2021 рр. (побудовано за даними Державної служби статистики України)

З аналізу кількості динаміки зелених садиб та агроосель, простежується позитивний тренд, оскільки з кожним роком число таких садиб збільшується в усіх згаданих областях. Незважаючи на варіації в показниках, ці області суттєво випереджають інші регіони, завдяки наявному доступу до Азовського та Чорного морів. Також варто відзначити позитивну динаміку надходження туристичного збору до місцевих бюджетів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Обсяги та динаміка надходження туристичного збору до місцевих бюджетів у 2019-2021 рр.*

Область	2019	2020	2021	Частка, %	Приріст 2021/2020
Запорізька	1410,8	1565,3	2070,8	3,8	↑ 32,3 %
Миколаївська	457,5	753,1	1155,3	2,1	↑ 53,4 %
Одеська	2725,3	4865,2	7336,3	13,6	↑ 50,8 %
Херсонська	793,2	1074,7	1888,4	3,5	↑ 75,7 %

* Розраховано за даними Державної служби статистики України

Безумовно, Україна ще не досягла рівня провідних європейських країн, де сільський зелений туризм визнано масштабним та прогресивним напрямом. Однак він стає дедалі важливішим і перспективним для розвитку

вітчизняного туристичного сектору. За даними Державної податкової служби України, у 2021 р. надходження від туристичного збору досягли 54,1 млн грн, що на 45,7% більше порівняно з 2020 р. Крім того, у 2020-му обсяг надходжень зріс на 49,9% порівняно з 2019 р.

Зрозуміло, що розвиток сільського зеленого туризму забезпечується не тільки завдяки сільським туристичним підприємствам. Проте спостереження показали, що реальна кількість таких підприємств значно вища за офіційно зафіксовану. Подібна ситуація характерна не лише для України, а й для багатьох європейських країн, таких як Італія та Іспанія. Це явище не можна пояснити лише податковим тиском або упередженим ставленням місцевих громад, воно вимагає глибшого вивчення. Адже державна і місцева підтримка виступають важливим фактором для досягнення та підтримки конкурентоспроможності цих підприємств.

Підприємства, що переймаються сільським зеленим туризмом, становлять частину загальної економічної системи країни та, як і інші суб'єкти господарської діяльності, потрапляють під вплив різних чинників. У рамках проведеного дослідження запропоновано оцінити важливість факторів, які могли б сприяти розширенню обсягів діяльності, 20 підприємствам сфери сільського зеленого туризму (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Оцінка важливості інститутів, які впливають на підприємницьку діяльність у сфері сільського зеленого туризму у Херсонській області, %*

Фактор впливу	Дуже важливо	Важливо	Важливо за певних умов	Неважливо	Зовсім не важливо
Державна підтримка (дотації, субсидії, податкові пільги)	27	50	19	2	2
Вдосконалення інфраструктури села	95	5			
Узгодженість дій з іншими суб'єктами господарювання	10	10	80		
Партнерство органів місцевого самоврядування	20	75	5		
Діяльність громадських організацій	5	27	50	15	3
Інше (вказіть)					

* Розраховано за даними власних спостережень, 2019 р.

Згідно з наведеними даними (табл. 3.8) для 27% власників агроосель державна підтримка стала ключовою, 50% визначають важливими дотації, податкові пільги та субсидії, 19% потребують підтримки від держави лише за певних обставин, а 4% підприємців не вбачають можливостей у державній допомозі для розвитку сільського зеленого туризму і вважають її неперіоритетною та нездійсненною.

Підприємці усвідомлюють, наскільки важлива інфраструктура для розвитку їхнього бізнесу, адже туристи обирають місця з належним транспортним сполученням, зокрема добре розвиненими автомобільними дорогами, а також з організованим дозвіллям, екскурсіями та гарантуванням безпеки. Тому 95% респондентів вважають вдосконалення інфраструктури села критично важливим і оцінюють цей аспект як «дуже важливий», тоді як 5% вказують його як «важливий».

Розвиток підприємницької діяльності у сфері сільського зеленого туризму тісно пов'язаний із співпрацею з органами місцевого самоврядування, починаючи від встановлення податкових ставок і до ухвалення рішень, що стосуються земельних угідь, дозволів та інших чинників функціонування туризму на сільських територіях [72]. Враховуючи це, 95% підприємців, які мешкають у сільських місцевостях, визнають партнерство з місцевою владою вагомим фактором успішного розвитку сільського зеленого туризму. Зокрема, 20% респондентів виділяють його як «дуже важливий», при цьому 5% готові оцінити цей чинник як «важливий за певних умов».

Згідно з дослідженням, лише 27% власників агроосель вважають громадські організації важливими для розширення їх діяльності у сфері сільського зеленого туризму. Більшість респондентів (50%) не вбачають значного або постійного впливу таких організацій на власну діяльність, оцінюючи їх роль як «важливу за певних умов». Орієнтовно 18% опитаних переконані, що їхній вплив «неважливий». Однак варто зазначити, що близько 30% підприємців у сільській місцевості, тобто кожен третій,

висловили думку про відсутність ефективних громадських організацій у цій сфері через коментарі, які вказують на необхідність поліпшення координації.

Розвиток підприємств сільського зеленого туризму є наслідком ефективної соціально-економічної та аграрної політики держави. Водночас ці підприємства справляють значний вплив на сільську економіку та території, де вони функціонують. Для цього в країні, її регіонах і сільських громадах розробляються та впроваджуються програми, спрямовані на підтримку розвитку суб'єктів сільського зеленого туризму в тісному зв'язку з розвитком сільських територій. Тому важливо, щоб сільські мешканці відчували позитивний вплив цих програм і брали активну участь у їх реалізації.

Опитування виявило, що 65,0% сільських мешканців не знають про наявність таких програм, 25,5% респондентів заявили про свою обізнаність, а 9,5% мають лише загальне уявлення про них. З позитивних моментів слід відзначити, що Інтернет став основним джерелом інформації навіть у сільській місцевості. Зокрема, 50,0% опитаних, які виявили обізнаність, зазначили, що дізналися про державні програми підтримки та розвитку сільських територій завдяки цьому ресурсу.

Друковані місцеві засоби масової інформації слугують джерелом знань про державні програми розвитку сільських територій для 35,0% власників агроосель. Лише 5,0% респондентів отримали інформацію про програми у приватній бесіді з іншими власниками агроосель. Через органи державної влади таку інформацію дізналися 7,0% опитаних, тоді як 3,0% — іншими способами. Три власники агроосель (або 40,3%) одержали підтримку з бюджетних коштів для започаткування бізнесу у сфері сільського зеленого туризму через центр зайнятості на основі розроблених бізнес-планів. Водночас 70,0% опитаних не отримували будь-якої допомоги.

Розширення діяльності в галузі сільського зеленого туризму, серед інших факторів, 85,0% опитаних підприємців пов'язують з потребою використовувати вільні природні ресурси. 10,0% респондентів мають намір залучити додаткові земельні ділянки для розвитку господарської діяльності в

майбутньому, тоді як 5,0% не планують використовувати додаткові площі. Така єдність думок серед власників сільського туристичного бізнесу щодо перспектив їх розвитку підтверджує, що земля виступає ключовим фактором, що сприяє розвитку соціально-економічної активності в сільській місцевості та забезпечує можливості для її розширення й відтворення.

Для досягнення успіху в своїй діяльності 75,0% власників підприємств готові інвестувати власні кошти в поліпшення та розширення інфраструктури сільських територій. Інші 20,0% респондентів сподіваються на державну підтримку та перспективи такої допомоги, і лише 5,0% розраховують на фінансову підтримку місцевих рад і громад для розвитку інфраструктури. Цей факт пояснює незадоволення діяльністю органів місцевого самоврядування: 75% опитаних не задоволені їх роботою, 25% — лише частково. Це також підтверджує висновок, що більшість проблем розвитку сільського зеленого туризму мають інституційний характер і можуть бути вирішені через активну участь сільських громад у формуванні вимог до органів влади.

Варто зауважити, що проблеми, які досліджувалися та аналізувалися, потребують вирішення на різних рівнях управління - державному, регіональному та місцевому. Для цього необхідна спільна робота підприємців, органів влади, місцевого самоврядування, наукових установ, громадських та політичних організацій, щоб надати сільському зеленому туризму статус повноцінної економічної діяльності, а не обмежуватися фрагментарними підходами. Це не тільки сприятиме розвитку підприємств у сфері туризму, а й позитивно вплине на інші галузі економіки, адже кожен працівник у туризмі створює робочі місця для ще одинадцяти осіб, тоді як у сільському господарстві - лише для чотирьох.

Також важливо підкреслити значення підприємств сільського зеленого туризму у вирішенні проблеми зайнятості сільських жителів, розвитку їх взаємодії з міськими мешканцями, сприянні культурному обміну, збереженні та популяризації традицій і звичаїв села, а також підвищенні престижу

сільських господарів, їх соціальної відповідальності та патріотизму. Це стосується цінностей, які не завжди можна виміряти матеріально. Крім того, підприємництво в галузі сільського зеленого туризму має природоохоронний характер, оскільки передбачає мінімальний вплив на навколишнє середовище і сприяє його збереженню та відновленню [77].

На нашу думку, для підвищення ефективності сільського зеленого туризму слід додатково використовувати різноманітні природні та культурні ресурси, розташовані поблизу, такі як національні парки, заповідники, лікувальні мінеральні та грязьові озера, степи, хвойні ліси з цілющим повітрям. Також важливим елементом слід вказати впровадження місцевих органічних продуктів – овочів, баштанних культур і фруктів. Окрім цього, варто пропонувати туристам досвід сільських традицій, зокрема знання про організацію народних свят і обрядів, народне мистецтво, кулінарні традиції та автентичний побут.

З урахуванням вищезазначеного, на території Херсонської області можна визначити такі підприємства, здатні приймати туристів та надавати відповідні послуги:

1. Сільські господарства та фермерські підприємства в прибережних районах, таких як Скадовський, Голопристанський, Генічеський та Каланчацький.

2. Сільські господарства та фермерські підприємства, що розташовані поблизу мінеральних та бальнеологічних джерел, у районах Голопристанського, Генічеського, Новотроїцького та Олешківського.

3. Для розвитку водного туризму та полювання можуть бути задіяні села, що знаходяться в районах Придніпров'я та поблизу лісових масивів, таких як Олешківський, Білозерський, Каховський, Верхньорогачицький, Великолепетиський, Великоолександрівський та Нововоронцовський райони.

Згідно з даними опитувань та інформацією з офіційного сайту Херсонської обласної державної адміністрації, за останні 10 років кількість підприємств сільського зеленого туризму в області зросла більше ніж у 3

рази, досягнувши 56 одиниць. Це становить 0,18% від загальної кількості аграрних підприємств і 22,7% від санаторно-курортних закладів області. Завдяки цьому щорічно оздоровлюється від 25 до 50 тис. осіб, або 0,8-1,7% від загальної кількості туристів, які відвідують Херсонську область. Підприємства сільського зеленого туризму також сприяють зайнятості понад 1000 осіб і забезпечують додатковий дохід для місцевих домогосподарств на рівні 3,0-60,0 тис. грн і більше. Водночас ці підприємства, розташовані в живописних районах Придніпров'я та Причорномор'я, спеціалізуються на ексклюзивних видах активного і пасивного відпочинку, надаючи широкий спектр послуг та атракцій, що дозволяє задовольнити різноманітні потреби туристів.

Оцінити загальну кількість агроосель, що приймають туристів у Херсонській області, складне завдання, оскільки більшість таких підприємств (за різними оцінками, до 90-98%) функціонують нелегально – не реєструються або частково сплачують податки. Окрім того, облік і статистика агросадиб, що займаються сільським зеленим туризмом, ускладнені через відсутність чіткого визначення термінів «сільський зелений туризм» та «агросадиба» в українському законодавстві. Як результат, відповідні обстеження не проводяться систематично, що не дає змоги точно оцінити масштаби розвитку цієї галузі.

Моніторинг кількості та стану агроосель проводиться різними неурядовими організаціями, а також органами місцевого самоврядування та іншими державними установами. Проте одержані дані, здебільшого, використовуються для внутрішніх цілей цих відділів, а не для складання єдиної статистики. Виявлено, що основними потенційними клієнтами для підприємств сільського зеленого туризму в Херсонській області виступають сім'ї з доходом від 6,5 до 13 тис. грн (150-300 доларів США на місяць на одну людину). Цей рівень доходів став доступним завдяки підвищенню середньої заробітної плати в Україні.

Проект Закону України «Про сільський зелений туризм», який розробляється з різними незначними змінами в назвах протягом останніх 30 років, ще не прийнято [137]. Навіть на етапі визначення поняття сільського зеленого туризму існують розбіжності. У зв'язку з цим деякі автори пропонують власні трактування та визначення сільського зеленого та аграрного туризму, підкреслюючи різницю між ними. Стосовно законодавчого забезпечення, то в рамках проєктів нормативно-правових актів сільський зелений туризм розглядається як діяльність фізичних осіб, зокрема сільських господарів та їхніх родин, які не є підприємцями і надають туристам послуги тимчасового розміщення у власних житлових будинках.

Аграрний туризм визначається як одна з послуг, що може бути частиною діяльності особистих селянських господарств. Ідеї для бізнесу в агротуризмі зосереджені не лише на забезпеченні пасивного відпочинку на природі, а й на залученні туристів до активної участі в процесах збору та виробництва продукції сільського, лісового та рибного господарства. Це включає такі активності, як рибальство, обробка ґрунтів, створення об'єктів для садово-паркового господарства, збір різних плодів, ягід і грибів у природних умовах, догляд за сільськогосподарськими тваринами та організація еко-поселень.

У зв'язку з відсутністю чітко визначеного правового статусу та законодавчих норм, що регулюють агротуристичну діяльність, вважаємо необхідним також долучилися до теоретичного обґрунтування поняття «агротуризм». На нашу думку, для ефективного розвитку агротуризму важливо досягти оптимального поєднання соціально-економічних факторів, що впливають на цей процес (рис. 3.5).

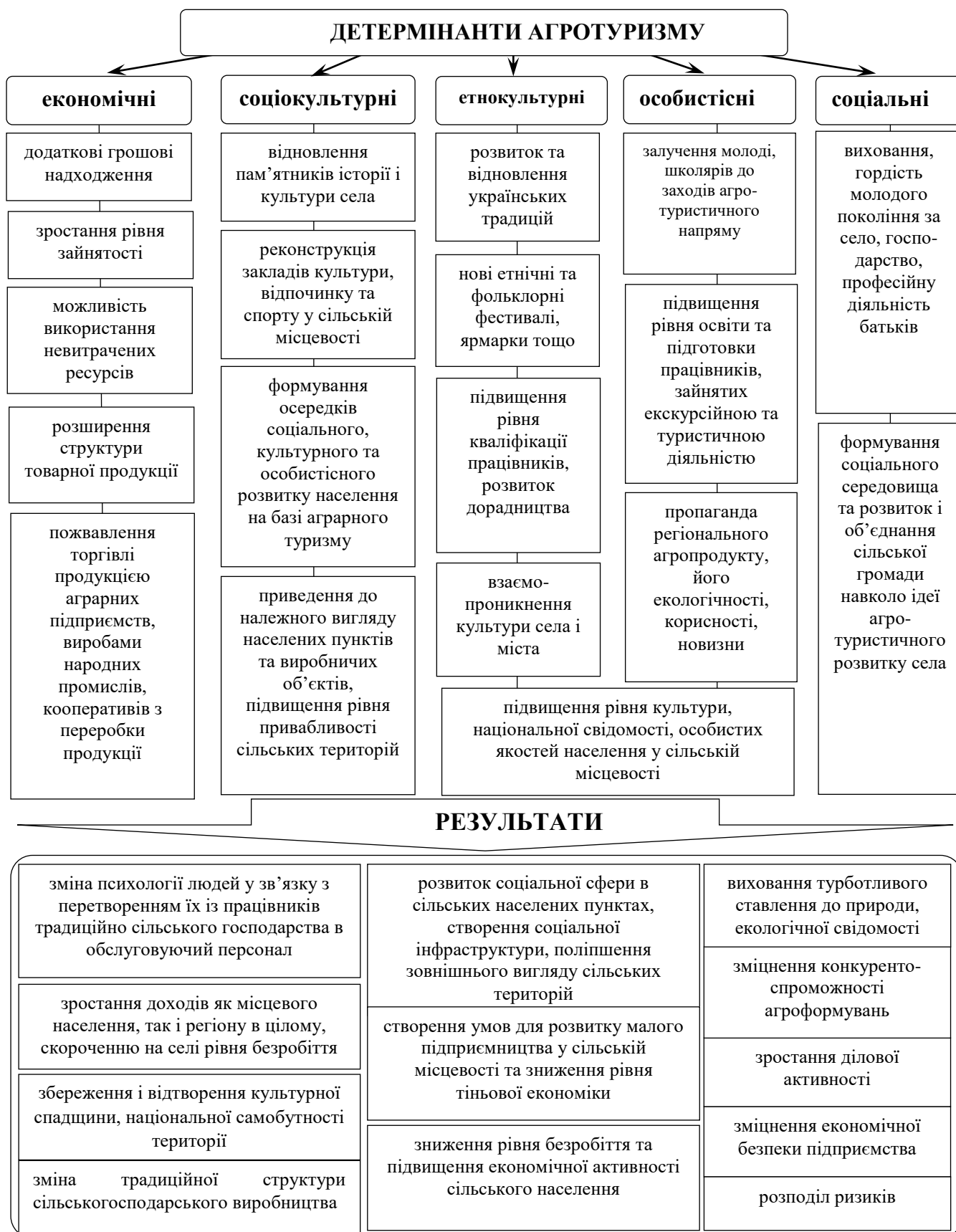


Рис. 3.5. Соціально-економічні детермінанти розвитку агротуризму (розроблено автором)

Ефективність агротуризму підтверджена досвідом Європи та інших країн. Наприкінці 90-х років XX ст. національні асоціації аграрного та сільського туризму в Європі об'єдналися в Європейську федерацію фермерського та сільського туризму («EuroGites»). Основна мета цього об'єднання полягає в популяризації відпочинку на селі, збереженні потенціалу аграрного та сільського туризму, а також забезпеченні сталого розвитку цих напрямків у всіх аграрних регіонах Європи. Оскільки світовий досвід і сучасні тенденції розвитку національної економіки впливають на наше розуміння цього питання, можна сформулювати висновок, за яким для розвитку агротуристичної діяльності найприйнятніше і звичне визначення «сільський зелений туризм», що відповідає проєкту Закону України про цей вид діяльності.

Зазначене сприятиме уніфікації наукової і законодавчої термінології, а також допоможе уникнути наукової абстракції. У цьому контексті важливе розуміння стратегічного розвитку підприємств сільського зеленого туризму, який не обмежується лише агрооселями, а також охоплює фермерські господарства, можливості яких значно ширші порівняно з домашніми господарствами.

До початку повномасштабної неспровокованої війни росії проти України агротуристична діяльність у Херсонській області знаходилася на достатньо високому рівні. Звідси після закінчення воєнних дій усе це може стати підґрунтям для успішного розвитку зеленого туризму. Яскравим прикладом диверсифікації діяльності та успішної реалізації агротуризму в Херсонській області слід вказати приватне підприємство «Демченко» з села Любимівка Каховського району. Це підприємство активно залучало туристів до вивчення «шафранового бізнесу» та організовувало агротуристичні поїздки на фестиваль тюльпанів «Маленька Голландія-2018» [93].

Серед туристів великою популярністю користувалися винні тури з дегустацією. Романтичний відпочинок серед виноградників з чудовим видом на Дніпро в затишних умовах пропонувало «Виноробне господарство князя

П.М. Трубецького». Продовження екскурсії відбувалося з відвідуванням винних підвалів та вражаючих підземних галерей. Тут мандрівники мають можливість поринути в історію: 8 підвалів зберігають понад 10 тис. пляшок вина, серед яких близько 7 тис. рідкісних вин.

Туристичний маршрут «Виноробне господарство князя П. М. Трубецького» відкривав для гостей унікальний світ виноробства. Відвідувачі могли ознайомитися з тонкощами виробництва вина, зануритися в атмосферу цього ремесла, побувати на виноградниках, оглянути шато, старовинні винні підвали ХІХ ст., а також замок Петра Трубецького. Крім того, виноробня пропонувала участь у різноманітних етнографічних та етногастрономічних турах, що дозволяло глибше пізнавати традиції регіону.

Одна з піонерів вітчизняного мікровиноробства – сімейна виноробня «Курінь» – активно розвивала туристичний напрям. Фермер М. Халупенко, дослідивши багатовіковий досвід європейських виноробів, дійшов висновку, що справжнє автентичне вино з унікальним характером можна створювати лише у невеликих обсягах. Власники виноробні приділяли особливу увагу якості вирощеного винограду, що стає основою для виготовлення напоїв із неповторним смаком та стилем.

Сімейна виноробня ТМ «Курінь» була заснована за зразком французьких шато. Вина цього бренду отримували високу оцінку не лише серед українських гостей – у книзі відгуків присутні записи багатьма іноземними мовами. Головним принципом виноробів «Куреня» визначалися орієнтація на якість, а не масове виробництво. Увага акцентувалася на унікальності вироблених напоїв, що максимально передають характер місцевого терруару. Такий підхід сприяє розвитку культури споживання вина та популяризації автентичного виноробства.

Херсонщина поєднує аграрний і туристичний потенціали, що забезпечувало місцевим фермерам стабільний збут їхньої продукції, зокрема через туристів, які відвідували регіон. Наприклад, значну частину винної продукції фермерське господарство «Курінь» реалізовувало саме гостям

області. Як показує досвід, розвиток туристичної діяльності відкриває перед аграрними підприємствами додаткові можливості для отримання прибутку. Так, ФГ «Курінь» активно залучав туристів до інтерактивних заходів, таких як «Збери малину самотійно» або «Запасися вітамінами на зиму: збери власноруч яблука». Такі ініціативи викликали значний інтерес серед відвідувачів, які могли особисто зібрати екологічно чисті плоди різних сортів яблук (Джонаголд, Голден, Семеренко) та груш (Конференція, Бере Боск, Таврійська) за доступною ціною.

Ринок агротуризму в Херсонській області до початку повномасштабної війни РФ проти України активно розвивався, а відсутність жорсткої конкуренції відкривала перспективи для створення та впровадження нових туристичних продуктів і послуг. Зокрема, перспективними напрямками визначалися агроготелі, гастрономічні тури, розважальні фермерські локації та агротерапія, що мало сприяти подальшій популяризації сільського зеленого туризму.

Для довгострокового розвитку сільського зеленого туризму необхідно на законодавчому рівні встановити чіткі стандарти та нормативи надання послуг. Серед важливих кроків врегулювання сертифікації, ліцензування та системи оподаткування, визначення прав і обов'язків працівників, а також розмежування суб'єктів і об'єктів туристичної діяльності в сільській місцевості. Також слід чітко окреслити межі цієї галузі. За умови належного рівня безпеки, якісного сервісу та розвиненої інфраструктури, агротуризм і сільський зелений туризм мають значний потенціал для подальшого зростання [115]. Як один із напрямів його розвитку - розроблення культурно-пізнавальних та освітніх програм, спрямованих на підвищення інтелектуального рівня мандрівників, формування любові до рідного краю, популяризація природного й виробничого потенціалу регіону, а також зміцнення національної самоідентичності.

Одним із прикладів агротуризму варто згадати тематичний тур «Сеньйор-помідор», який організовувався за підтримки відомих підприємств,

зокрема ПрАТ «Чумак», а також інших виробників томатної продукції. Під час екскурсії учасники могли безпосередньо на полях ознайомитися з особливостями вирощування томатів за екологічними та органічними технологіями, продегустувати різні сорти помідорів і простежити весь процес переробки – від збору врожаю до виготовлення готової продукції, такої як кетчупи, томатні пасти та консервовані вироби. Також відвідувачам надавалася можливість придбати продукцію безпосередньо на виробництві.

На перспективу, продовольчу тематику можна розширити іншими агротуристичними маршрутами, таким як: «Гарбузові пригоди», «Огірочки – нащадки гарбуза», «Кавун – володар таврійських степів», «Херсонські осетри», «Рибні місця Остапа Вишні», «Абрикосові та перикові сади», «Пшениця – годувальниця України», «Квіткові барви степу», «Таврійський рис» тощо.

Сучасний агротуризм, який буде розвиватися у межах аграрного сектору, може стати важливим інструментом для забезпечення стабільного прибутку та ефективного функціонування ринкових механізмів господарювання. Він сприятиме наповненню місцевих бюджетів і державної казни, а також генерувати можливості для раціонального використання вільного часу громадян. Агротуристичні програми дозволять не лише цікаво та пізнавально провести дозвілля, а й ознайомитися з особливостями аграрної діяльності, історією традиційних методів господарювання, а також наявними інноваційними підходами у сільському бізнесі. Крім того, цей вид туризму сприятиме залученню широких верств населення до вивчення культурно-історичної спадщини.

Запропоновані туристичні маршрути можуть стати ефективним інструментом для реабілітації та оздоровлення як військовослужбовців, так і цивільного населення. Окрім пізнавальних та подієвих аспектів, доцільно включати оздоровчі практики, такі як апітерапія, загартування природними чинниками (сонцем, повітрям і водою), а також різноманітні фізичні активності відповідно до індивідуальних уподобань. Додатково, на

добровільних засадах, учасники могли б долучитися до волонтерської діяльності, зокрема до відновлення пошкоджених об'єктів чи благоустрою територій.

Війна внесла значні зміни в туристичну сферу, зокрема в розвиток її пізнавального, подієвого, екскурсійного та екологічного напрямів. Оновлений зміст туристичних маршрутів має не лише відображати історичні традиції, а й висвітлювати сучасні героїчні та трагічні події. Наприклад, можуть бути організовані екскурсії та тематичні тури, присвячені новітній історії: «Героїчний Херсон», «Херсон – визволителям», «Невідомі, але справжні подвиги», «Діти війни», «Герої сучасності», «Зброя війни», «Партизанськими стежками ХХІ століття», «Каховська трагедія», «Руйнування Каховської ГЕС та екологічні наслідки», «Антонівський міст: символ боротьби», «Дніпровські плавні – Захисники Херсона», «Херсонці для Збройних Сил України».

Ключовим питанням залишається реалізація запропонованих ініціатив – хто саме має втілювати їх у життя? На нашу думку, найбільш відкриті до нових ідей молодь та молодіжне підприємництво, включаючи демобілізованих військових, соціальних підприємців, а також осіб з інвалідністю, які отримали травми внаслідок війни. Херсонська область має значні переваги для розвитку молодіжного підприємництва в туристичній сфері (табл. 3.9). У довоєнний період в регіоні функціонували понад 90 туристичних маршрутів, які охоплювали різні напрями та цільові аудиторії. Серед найпопулярніших варто виділити науково-пізнавальні екскурсії біосферним заповідником «Асканія-Нова», прогулянки унікальною піщаною пустелею «Олешківські піски», відвідування Кам'янської Січі – пам'ятки національного значення, пов'язаної з історією українського козацтва, а також знайомство з історико-культурною спадщиною Херсона та інших визначних місць регіону.

У Херсонській області активно розвивалися різноманітні види туризму, зокрема водний, сільський зелений, винний, екологічний, історико-

культурний, гастрономічний та подієвий. Туристичні пропозиції охоплювали широкий спектр варіантів для відпочинку, здатні задовольнити найрізноманітніші вподобання та потреби різних вікових груп. У регіоні було можливо насолоджуватися кайтингом, кайтсерфінгом, яхтингом, байдарковими сплавами, прогулянками на квадроциклах, риболовлею та полюванням.

Таблиця 3.9

Переваги території Херсонської області для організації молодіжного підприємництва у галузі туризму*

Групи чинників	Наявні атракції
Природно-кліматичні	унікальні природні умови сухого степу і єдиної у Європі пустелі, привабливі для туристів із північних і західних регіонів країни, іноземців;
	значна тривалість безморозного періоду та кількість сонячних днів, рівна Лас-Вегасу;
	унікальні гастрономічні та винні напрями туризму на основі автентичних, локальних та унікальних продуктів;
	доступ до р. Дніпр та його численних приток у гирлі з можливостями здійснення молодіжних видів спорту – вітрильного, веслувального, водних лиж та ін.;
	вихід одночасно до двох морів – Чорного й Азовського;
	єдина в Європі природна пустеля Олешківські піски і найбільший у Європі рукотворний ліс для їх закріплення;
	унікальні гірські ландшафти «Станіславські кручі»
Курортно-рекреаційні	12 курортних населених пунктів;
	понад 450 км морської берегової лінії, з них 200 км обладнаних піщаних пляжів;
	найдовша піщана коса у світі - Арабатська стрілка;
	понад 70 родовищ цілющих бальнеологічних ресурсів (мінеральних і термальних вод, лікувальних грязей, ропи соляних озер, зокрема сертифіковані продукти Лемурійського озера);
	м. Скадовськ – курорт державного значення, центр дитячого оздоровлення та відпочинку;
	понад 1 000 об'єктів відпочинку, оздоровлення та розміщення, з них 49 дитячих; 60 садіб зеленого туризму, 51 готельний комплекс;
	загальний ліжковий фонд на понад 100 тис місць
Природно-заповідний фонд національного, міжнародного та місцевого значення	біосферні заповідники – Чорноморський та Асканія-Нова, що охороняються ЮНЕСКО;
	національні природні парки: «Азово-Сиваський», «Олешківські піски», «Джарилгацький», «Нижньодніпровський», «Кам'янська Січ»

* складено автором

Також можна організовувати театральні вистави під відкритим небом, подорожі в Долину тюльпанів, екскурсії козацькими стежками та безліч інших унікальних атракцій, які доступні в будь-яку пору року. Ці та інші активні види туризму мають великий потенціал для стимулювання розвитку молодіжного підприємництва.

На перспективу, враховуючи минулий досвід, завданням для туристичних агентів має стати розробка нових туристичних продуктів і послуг, з орієнтацією на різноманітність та індивідуалізацію. Зокрема, тури на вихідні та короткострокові подорожі, що позитивно впливатиме на розвиток внутрішнього туризму. У Херсонській області туристичні послуги надавалися 14 туроператорами, понад 100 туристичними агентами та близько 60 екскурсводами, які працювали в музеях, заповідниках і культурно-історичних об'єктах. Однак, як показує аналіз, для активного розвитку туризму цей напрям перспективний для молодіжного підприємництва. Крім того, у світі відзначається тренд, за яким туристи все частіше віддають перевагу індивідуальному чи родинному відпочинку на природі, популярності набуває екотуризм та короткострокові тематичні тури.

Для відновлення та подальшого розвитку підприємств молодіжного туристичного бізнесу на регіональному рівні потрібно забезпечити узгоджену реалізацію ініціатив як серед економічних учасників, так і серед органів влади:

1. Для ефективного просування туристичних продуктів необхідно створити умови для поліпшення ринкової й транспортної інфраструктури, організувати мережу регіональних туристично-інформаційних центрів, підтримувати впровадження національних та міжнародних стандартів, програм і стратегій у галузі туризму, а також активно просувати бренди туристичних регіонів та країни в цілому.

2. Для поліпшення якості туристичних продуктів і послуг необхідно: підвищувати кваліфікацію фахівців у сфері гостинності; впроваджувати інноваційні маркетингові технології та брендинг; застосовувати системи

управління якістю та міжнародні стандарти в туризмі; розробляти й запроваджувати мультимовні системи навігації, зокрема на Херсонщині, включаючи маршрути для активного туризму; упорядкувати історико-культурні пам'ятки Степового Причорномор'я, забезпечивши їх належною інфраструктурою для туристів; впроваджувати цифрові технології для інформаційного обслуговування; підтримати організаційно та промоційно фестивалі, свята й інші події, які відбуватимуться поза піковим туристичним сезоном.

3. Поліпшення умов для подальшого розвитку туризму, зокрема оздоровчо-рекреаційного та сільського зеленого, передбачає створення необхідної інфраструктури для рекреаційних зон і їх відновлення після деокупації; формування та просування нових туристичних пропозицій (магнітів, драйверів), спрямованих на внутрішнього туриста, таких як кластери «Соляна дорога», «Таврійське екооздоровлення», проєкт Tavria SPA Resort, а також екологічні маршрути Херсонщини.

4. Запровадження та підтримка крафтових виробництв, а також розвитку еногастрономічного туризму включає реалізацію проєктів із створення локальної автентичної продукції, такої як сири, бринза, сушені плоди, маринади, джеми, вино, фруктові та овочеві снеки, тютюн, спеції, устриці, равлики, цвіркуни тощо. Окрім цього, важливо розвивати оздоровче харчування на основі олійних і органічних культур, створити агротуристичну карту області та впроваджувати стимули для вирощування екологічно чистих продуктів і розвитку органічного землеробства.

5. Розвиток туристичного молодіжного підприємництва потребує впровадження таргетованих та ретаргетованих заходів, зокрема надання фінансової підтримки підприємцям через компенсацію відсоткових ставок за кредитами, а в умовах криз — відстрочку виконання фінансових зобов'язань і звільнення від податків на землю та нерухомість. Окрім цього, важлива організація навчальних програм у сфері туристичного бізнесу, таких як тренінги, семінари та дискусії, що охоплюють такі теми, як оцінка місцевого

туристичного потенціалу, аналіз туристичних профілів, міжкультурний діалог, нетворкінг, маркетинг і брендинг для туристичного бізнесу.

6. Зростання електронної комерції, фінансових технологій та цифрових платформ, а також удосконалення стратегій ціноутворення, розміщення та фінансового забезпечення стає важливою складовою розвитку. Водночас, необхідно популяризувати соціально відповідальний бізнес шляхом посилення контролю за сплатою податків, впровадження інноваційних комунікаційних інструментів між бізнесом та місцевими громадами. Це дозволить зміцнити довіру та забезпечити лояльність серед учасників ринку.

Аналіз передумов та тенденцій розвитку молодіжного підприємництва у туристичній сфері Херсонської області дозволяє стверджувати, що у післявоєнний період регіон має великі перспективи стати одним з лідерів в Україні за рівнем туристичного розвитку. Це зумовлено вигідним географічним розташуванням, сприятливими кліматичними умовами, багатим ландшафтним різноманіттям, унікальними природними ресурсами, а також багатою історико-культурною спадщиною та наявністю відповідної інфраструктури. Молодіжне підприємництво відіграє ключову роль у розвитку туристичної галузі завдяки своїм унікальним характеристикам, таким як креативність, схильність до ризику, нестандартний підхід до вирішення задач та ініціативність. Активність молодих підприємців має великий потенціал для реалізації, зокрема на базі туристично-рекреаційних та історико-культурних ресурсів, у тому числі Херсонської області. Це особливо стосується таких напрямів, як активний відпочинок, екотуризм, а також розвитку інфраструктури туризму, включаючи цифрові та інформаційні технології.

Туристичне молодіжне підприємництво потребуватиме комплексної підтримки від органів виконавчої влади, місцевого самоврядування та територіальних громад. Це включає залучення значних інвестицій для розвитку туристично-рекреаційної інфраструктури, зокрема в областях, які найбільше постраждали від війни. Необхідно адаптувати інфраструктуру до

міжнародних стандартів. Важливо також надавати фінансову підтримку через використання ринкових механізмів, таких як зниження відсоткових ставок або їх відшкодування при кредитуванні та податкові пільги [3]. Зростання доходів можна досягти через впровадження актуальних напрямів туризму, серед яких смарт-туризм, віртуальний туризм, еногастрономічний туризм, екстремальні та спортивно-пізнавальні види туризму, екотуризм тощо.

3.3. Формування адаптивних моделей, програм і планів стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу в умовах війни та у післявоєнний період

Стратегічний розвиток, ефективність, фінансова стійкість і конкурентоспроможність підприємств туристичного бізнесу має не тільки економічний, а й екологічний та соціальний ефекти. Усе це позитивно впливає на психоемоційний стан та ментальне здоров'я населення в Україні у середовищі постійних ризиків і загроз. Внаслідок воєнних дій відбулося зменшення обсягів та зміни в структурі бюджетів домогосподарств, що виражається у скороченні витрат на товари і послуги, зокрема у сфері обслуговування. Це, у свою чергу, призводить до зниження попиту на туристичні послуги, що потребує від підприємств галузі адаптації до нових умов, управління ризиками та реагування на потенційні загрози.

Репутаційні збитки воєнного стану через безпосередні загрози життю людей і неможливість їх швидкого подолання через дії країни-агресора призводять до формування негативного уявлення про країну як туристичний напрям на внутрішньому і міжнародному рівнях. До цього додається руйнування всіх видів інфраструктури, основної діяльності, зменшення платоспроможного попиту населення. Це також спонукає до необхідності

удосконалення та перегляду стандартів безпеки й інших відтворювальних аспектів функціонування підприємств туристичного бізнесу.

Тому вже зараз розробка і впровадження адаптивних конкурентоспроможних моделей стратегічного розвитку, спрямованих на економічне зростання, зміцнення конкурентного статусу та зменшення й усунення ризиків, дозволять швидше подолати окреслені втрати й загрози, а також сформувати основи довготермінової, стратегічної стійкості підприємств туристичного бізнесу [2]. Для цього вони мають постійно розвиватися, вносити зміни до своєї господарської діяльності, визначення пріоритетів, інновацій, інвестицій, безпеки, продуктів і послуг, товарів і брендів, якості та стандартів.

Туризм як вид економічної діяльності пов'язаний з переміщеннями великих мас людей; детермінацією своїх продуктів і послуг у просторі та часі; підвищеними вимогами безпеки для працівників і туристів як першочергових умов відпочинку та оздоровлення, особливо чутливих до внутрішніх та зовнішніх впливів невизначеності й ризиків. Серед них слід вказати на нестабільну політичну й суспільно-економічну ситуацію у тій чи іншій країні або регіоні; низький рівень соціально-економічного розвитку і умов розміщення та харчування; екологічні ризики; пандемії; війни.

З огляду на значний вплив зовнішніх факторів і внутрішніх ризиків на підприємства туристичної галузі, здійснено оцінку умов їх діяльності (рис. 3.6). Виявлення диспропорцій та їх причин – це перший крок у забезпеченні стратегічного розвитку на основі фінансової стійкості. Підприємства туристичного бізнесу повинні аналізувати свої внутрішні та зовнішні впливи, щоб ідентифікувати можливі дисбаланси та їх причини. Наступний етап – це встановлення його стратегічних пріоритетів. При цьому підприємства самі визначають конкретні стратегії та інструменти й механізми забезпечення стратегічного розвитку та стійкості. Всі названі категорії повинні бути реалістичними, конкретними та вимірюваними.

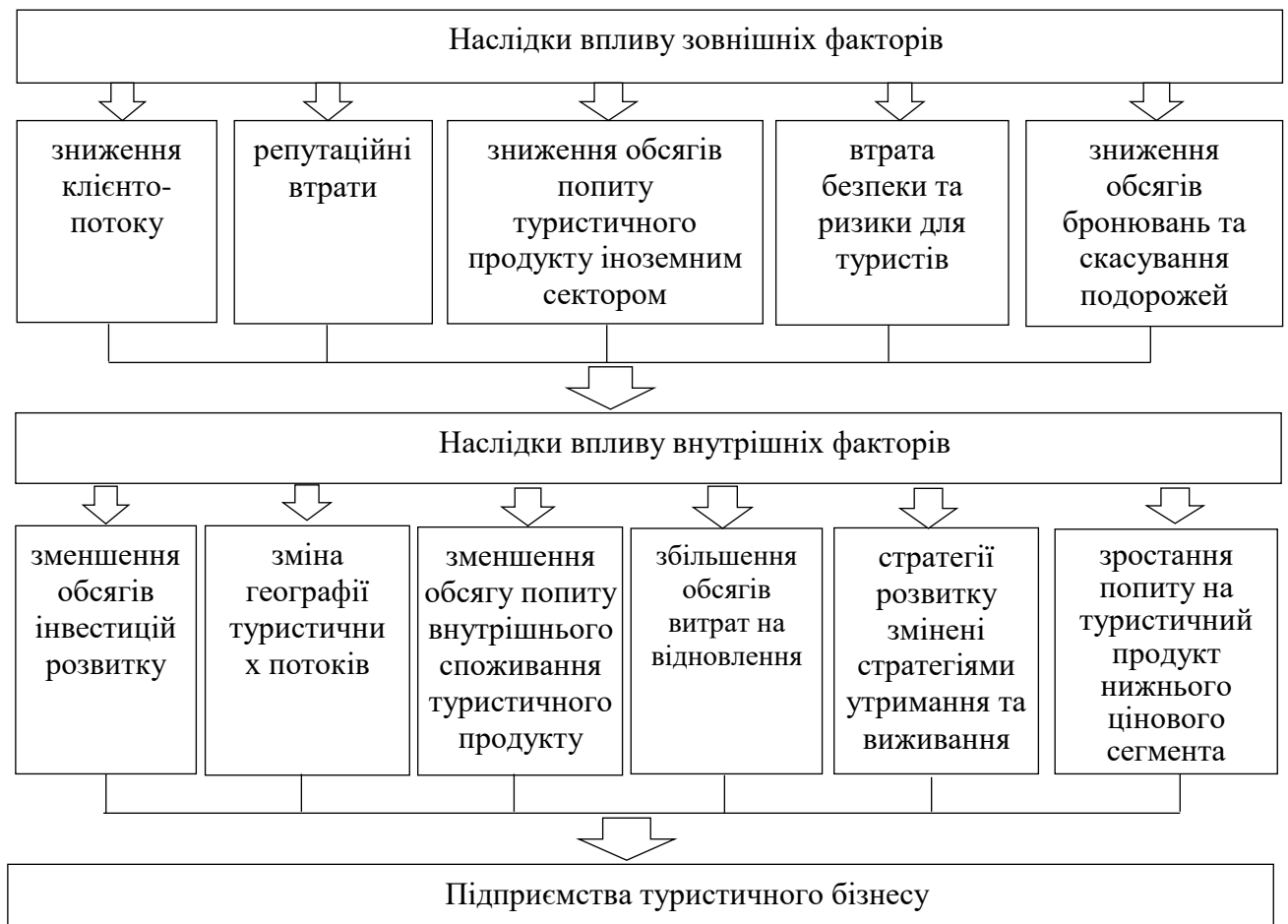


Рис. 3.6. Наслідки впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на підприємства туристичного бізнесу (розроблено автором)

Прогнозування наслідків та оцінка вірогідності їх настання – це важливий етап, де підприємства туристичного бізнесу аналізують потенційні наслідки своїх пріоритетів і стратегій та визначають ймовірність їх подальшого здійснення. Вибір і надалі падає на оптимальної стратегії та інструменти серед альтернатив, які дозволяють досягти своїх стратегічних пріоритетів і забезпечити стійкість та розвиток у довгостроковій перспективі. У такому розумінні, стратегічний розвиток і стійкість – це здатність підприємств туристичного бізнесу адаптуватися до змін, та реагувати на них, з метою збереження існуючих та формування нових конкурентних переваг для досягнення ефективності господарської діяльності, збереження й відтворення в невизначеному та ризикованому бізнес-середовищі.

Заходи впливу, що впроваджуються, мають бути адаптивними до змін,

гнучкими та комплементарними [6]. Отже, на часі розробка і впровадження адаптивної моделі забезпечення стратегічного розвитку й стійкості в умовах війни та післявоєнний період, коли слід враховувати наступні тенденції й проблеми: руйнування та згортання діяльності значної кількості підприємств туристичного бізнесу у всій країні, особливо на деокупованих територіях; втрати туристичних ресурсів і ринків; дефіцит кваліфікованих трудових ресурсів, інвестицій; маркетингових каналів збуту та платоспроможного попиту населення. Туристи, переймаючись власною безпекою, відмовляються від відвідування таких зон, що веде до суттєвого зменшення кількості відвідувачів і прибутків, зміни напрямів і ареалів туристичних потоків та їх перерозподілу.

Регіони, які раніше не були популярними туристичними напрямками, можуть стати більш привабливими завдяки чинникам безпеки та лояльних цін. Спостерігається зростання попиту на пізнавальний та подієвий туризм, що пов'язаний з відновленням, історією, гуманітарними, гастрономічними питаннями. Історичні або сучасні героїчні події, спеціальні заходи й свята збільшують попит туристів, які бажають взяти участь у реконструкції та підтримці постраждалих регіонів та підтримати людей. Певного розвитку набуває «туризм вражень» через інтерес до подій і наслідків війни, до життя місцевого населення в умовах війни, блекаутів, культурного й соціального ландшафту сьогодення. Через онлайн-платформи, соціальні медіа та блоги здійснюється розширення гуманітарного та волонтерського туризму, надання допомоги та участі у гуманітарних проєктах на деокупованих територіях; зростання популярності альтернативних форм туризму, таких як аграрний та сільський зелений, молодіжний та екотуризм.

На сьогодні загальною тенденцією розвитку туристичної діяльності в Україні стала зміна туристичних мотивацій, що має бути врахованою не лише у провадженні господарської діяльності [47], а й у побудові моделей утримання ринкового сегменту, його нарощування, стратегічного розвитку та стійкості. При розробці моделей необхідно враховувати, насамперед, проблеми та негативні тенденції, з метою розробки ефективного інструментарію для зниження

інтенсивності їх впливу та нейтралізації наслідків. Серед основних чинників негативного впливу на підприємства туристичного бізнесу та можливі їх соціально-економічні їх наслідки розрізняють наступні (рис. 3.7).

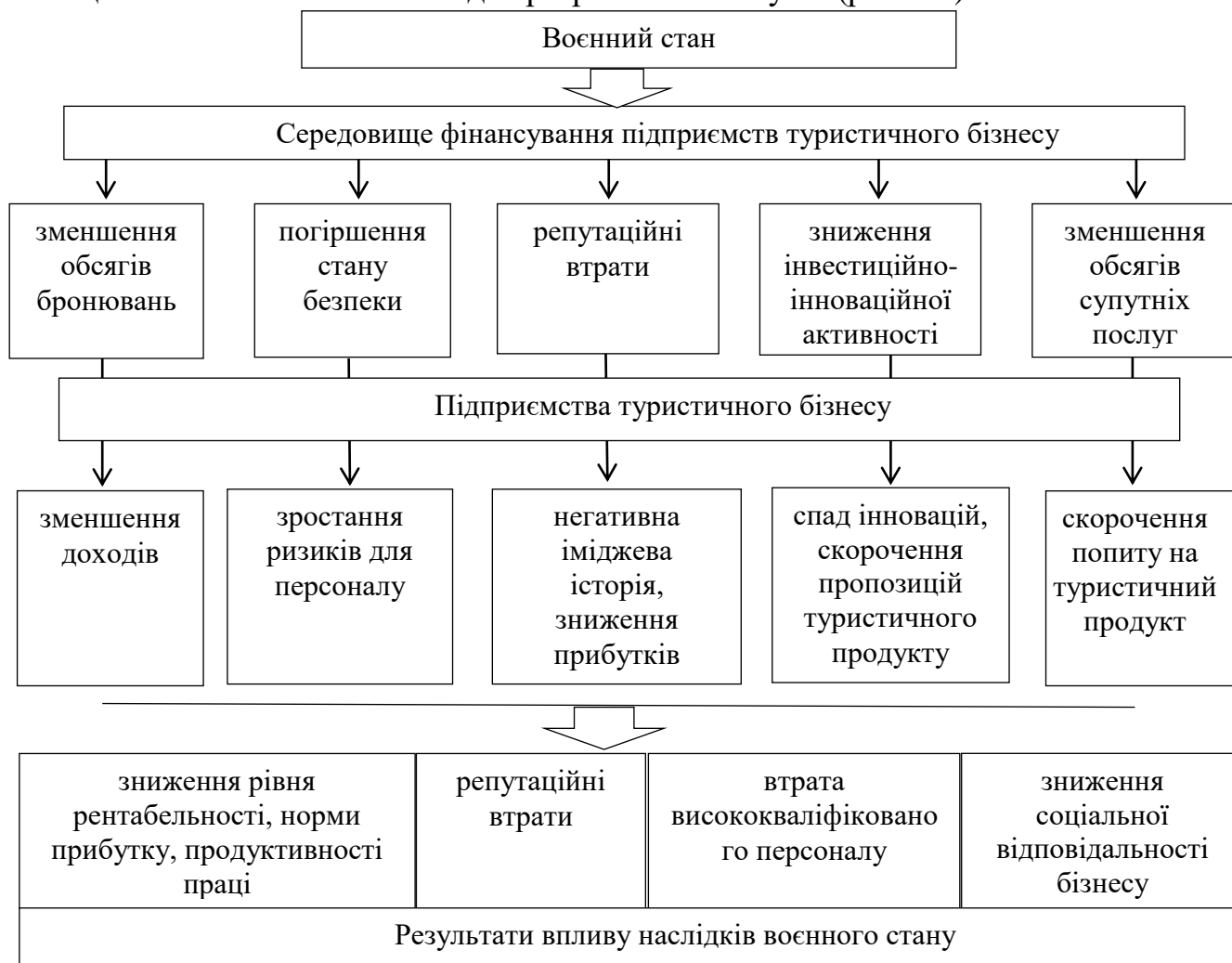


Рис. 3.7. Основні детермінанти впливу на підприємства туристичного бізнесу та очікувані негативні ефекти у господарській діяльності (розроблено автором)

Так, у підприємств туристичного бізнесу під час воєнного стану скорочуються обсяги бронювань, відбувається скасування подорожей, втрачаються доходи. Готелі, ресторани, турагентства та інші суб'єкти туристичного бізнесу втрачають платоспроможність, ліквідність, фінансову стійкість загалом, здатність до інвестування інновацій та ін. Погіршення загальної ситуації безпеки [78] створює ризики як для гостей, так і персоналу готелів, екскурсійних компаній та інших туристичних підприємств, що призводить до втрат репутації, туристичних брендів, клієнтів.

Туристичні атракції стають менш привабливими та небезпечними для подорожей, навіть у разі припинення дії воєнного стану. Це знову ж таки призводить до загальної економічної нестабільності, обмежує розвиток туристичної інфраструктури та значно знижує інвестиційну привабливість. Також в сучасних умовах функціонування суттєво знижується інноваційна активність, яка вимагає значних вхідних інвестиційних потоків та впровадження нових, стандартизованих туристичних продуктів і послуг. З іншого боку, при зміні стандартизованого підходу до функціонування, саме інноваційна активність підприємств туристичного бізнесу, орієнтована на розширення видів діяльності, залучення інформаційних та цифрових проєктів, участь у грантовому і донорському фінансуванні, цифровізації процесів адміністрування та супроводу, має стати одним із стабілізаційних інструментів. Наступним наслідком впливу негативних чинників виділяється різке зменшення і навіть втрата кваліфікованого персоналу в туристичній галузі.

Зменшення кількості туристів, нестабільна ситуація безпеки, мобілізація й еміграція призводять до звільнення або відтоку працівників, що впливає на рівень обслуговування та якість послуг. Повномасштабна війна й геноцид українського народу становить загрозу для культурної та природної спадщини країни загалом та окупованих і деокупованих територій зокрема. Пам'ятки архітектури, музеї, природоохоронні території у будь-який момент можуть потрапити під удар або через його постійні загрози та відсутності гарантій безпеки можуть стати недоступними для туристів [86]. Вищезазначене зумовлює необхідність впровадження ефективних стратегій управління та адаптації для забезпечення їхньої стійкості та розвитку в умовах воєнного стану в Україні.

Під час розробки моделей стратегічного розвитку і забезпечення стійкості туристичних підприємств в умовах війни та в післявоєнний період доцільно враховувати світовий досвід застосування різних стратегічних підходів [120]. Одним із таких підходів це стратегія активного управління змінами, яка передбачає адаптацію підприємств до нових економічних

реалій. Зокрема, в умовах воєнного стану компанії можуть коригувати свої цінові політики для оптимізації прибутку. Це може включати як зниження вартості послуг для розширення клієнтської бази, так і підвищення цін на продукцію чи сервіси, які залишаються затребуваними.

Стратегія унікалізації продукції дозволяє підприємствам адаптувати виробничі процеси відповідно до актуальних ринкових потреб. Її реалізація можлива завдяки впровадженню інновацій, вдосконаленню характеристик продукції, розширенню функціональності та підвищенню стандартів якості. Стратегія трансформації ланцюгів постачання спрямована на коригування існуючих логістичних схем, пошук альтернативних постачальників, оптимізацію процесів із метою підвищення ефективності забезпечення виробництва та доставки товарів. Стратегія фінансової мобільності дозволяє підприємствам оперативно коригувати бюджети, залучати додаткові джерела фінансування та раціонально розподіляти фінансові ресурси відповідно до нових економічних умов і викликів воєнного часу. Стратегії просування і маркетингової адаптації передбачають активне використання цифрових інструментів, соціальних мереж, інтернет-маркетингу для реклами та продажу туристичних послуг. Також можуть супроводжуватися кампаніями, що акцентують увагу на патріотичних та соціальних ініціативах.

Запропоновані стратегії деталізують концептуальні засади стратегічного розвитку та можуть слугувати ефективним інструментом для представників туристичної галузі України з метою підвищення їх фінансової стабільності в умовах воєнного стану. Водночас кожне підприємство має власні особливості функціонування, тому впровадження стратегічних підходів потребує гнучкого налаштування відповідно до специфіки діяльності та умов певного ринкового сегмента. Використання цих методів і підходів, зважаючи на очікуваний позитивний ефект, сприятиме зміцненню позицій туристичних підприємств та забезпеченню їхньої економічної стійкості. Однак необхідно враховувати динамічні зміни в соціальному, виробничому та економічному середовищі, що вимагає постійної адаптації

стратегій та вдосконалення механізмів їх реалізації (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Основні інструменти та методи забезпечення адаптивної моделі фінансової стійкості та стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу (розроблено автором)

Ключовими характеристиками запропонованих інструментів, які формують основу моделі фінансової стабільності підприємств туристичного сектору в період війни та після її завершення, стає їхня гнучкість та здатність до адаптації. Вони сприяють ефективній конкурентній боротьбі, посиленню функціональності, забезпеченню фінансової підтримки та підвищенню рівня клієнтської довіри, акцентуючи увагу на безпеці, комфорті та позитивному іміджі компаній. Важливим аспектом також виділяється інтеграція цифрових технологій у процеси управління та виробництва, активний розвиток віртуального туризму, розширення спектра цифрових послуг, а також оптимізація витрат і ресурсів в умовах обмежених можливостей, що визначається важливими чинниками адаптивності до сучасних викликів [151].

Ключовим елементом при створенні моделі фінансової стійкості для підприємств туристичного сектору визнано впровадження інструментів управлінських стратегій, які прямо впливають на результативність основної та операційної діяльності, оптимізацію бізнес-процесів та збільшення кількості туристичних потоків. Диверсифікація асортименту та введення нових продуктів і послуг, при цьому з урахуванням раціонального ціноутворення, сприятиме розширенню ринкових можливостей та залученню нових клієнтів. Співпраця і стратегічні партнерства з іншими учасниками туристичної індустрії, зокрема готелями, транспортними компаніями, органами місцевої влади та громадами, сприятимуть формуванню добре розвинутої туристичної мережі, альянсів або кластерів. Це дозволить ефективно реагувати на кризові ситуації, розширювати інвестиційні програми, залучати додаткові джерела приватного та державного фінансування, що, у свою чергу, збільшить інвестиційні можливості для підприємств туристичної галузі.

Інновації та інвестиції являють собою другий важливий блок або сукупність інструментів впровадження моделі стратегічного розвитку й фінансової стійкості. Використання цифрових технологій та онлайн платформ, таких як віртуальний туризм, онлайн-екскурсії та інтерактивні заходи, можуть сприяти залученню клієнтів, особливо на перспективу, навіть

якщо фізичний візит стає ускладненим. Це дозволить мінімізувати ризики, витрати та забезпечить стабільність бізнес-процесів, у тому числі моніторингу й контролю. Стрес-тестування та плани евакуації забезпечать здатність підприємств миттєво реагувати на раптові загрози, зміни в безпеці, форс-мажорні обставини та кризові ситуації. Здійснення заходів соціальної й екологічної відповідальності та інклюзії, волонтерська робота і співпраця з неурядовими організаціями сприятимуть фінансовій стійкості й стратегічному розвитку підприємств туристичного бізнесу через формування їх позитивного іміджу, хорошої репутації та підтримку громад.

В умовах динамічних змін воєнного стану основним інструментом подолання невизначеності виділено інноваційну активність технологій підтримки управлінських рішень [145]. Цифровізація та автоматизація обліку й обліково-фінансової та статистичної звітності, аналітичні платформи й штучний інтелект дозволяють систематизувати, аналізувати та інтерпретувати широкий масив баз даних, пов'язаний з туристичною діяльністю, що включає зрушення в структурі та обсягах попиту, системні й процесні зміни та ризики. Застосування інноваційних рішень у сфері маркетингу і реклами стають ключовими елементами залучення та утримання туристів у періоди нестабільності. Використання віртуальної реальності, застосунків для мобільних гаджетів і персоналізованих підходів дозволяє створювати унікальні туристичні пропозиції та забезпечувати імплементацію інтерактивного досвіду.

Інновації також відіграють важливу роль в управлінні ризиками та безпекою під час війни. Впровадження систем моніторингу, відеоспостереження й екстреного мобільного зв'язку дозволяє забезпечити належний захист як для туристів, так і для працівників. Цифрові фінансові інструменти сприяють оптимізації розрахунків, зменшенню витрат та підвищенню ефективності господарської діяльності у туристичній галузі. Автоматизовані системи бронювання, програми для обліку та управлінські панелі забезпечують швидкий доступ до важливої інформації для прийняття

стратегічних рішень. У цьому контексті формування моделі стратегічного розвитку та фінансової стійкості підприємств туристичного бізнесу включає переваги онлайн-платформ, цифрових технологій, а також проектів, що сприяють підвищенню ефективності, дохідності та рентабельності (рис. 3.9).

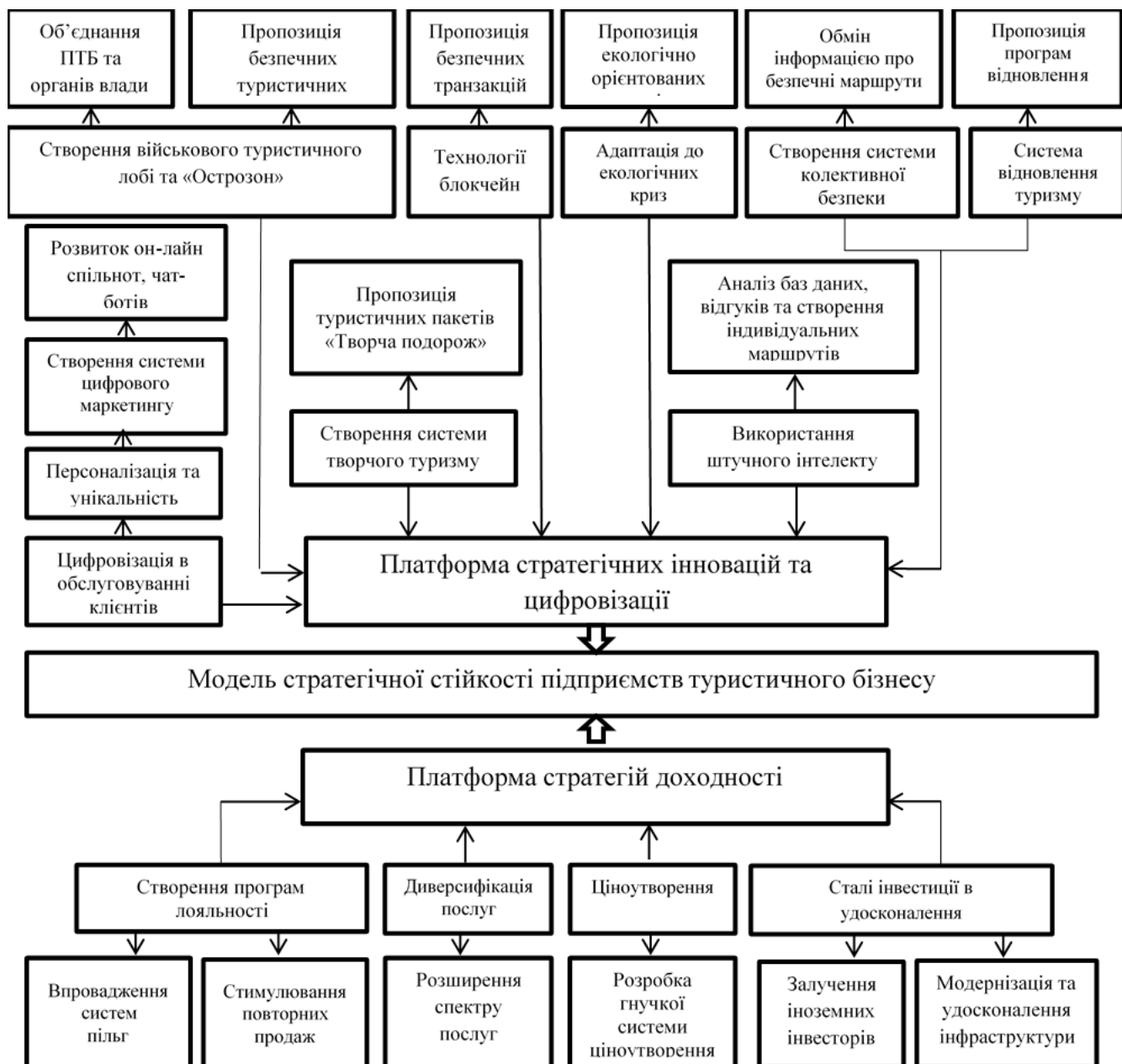


Рис. 3.9. Складові формування адаптивної моделі фінансової стійкості й стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу (розроблено автором)

З метою реалізації представленої моделі пропонувані напрями доцільно доповнити волонтерським та військовим. Очікуваними результатами реалізації

моделі визначено макро- й мікроекономічні ефекти у вигляді зростання частки підприємств туристичного бізнесу в структурі ВВП, оновлення та удосконалення логістичних мереж, підтримка сільських територій і відновлення інфраструктури, зростання інвестиційної активності, впровадження інноваційних туристичних проєктів на ринку. У сукупності буде отримано синергетичний ефект, який призведе до збільшення туристичного потоку, розширення структури та географії надання продуктів і послуг, збільшення їх обсягів, економічного зростання, фінансової стійкості за умов безпеки (рис. 3.10).

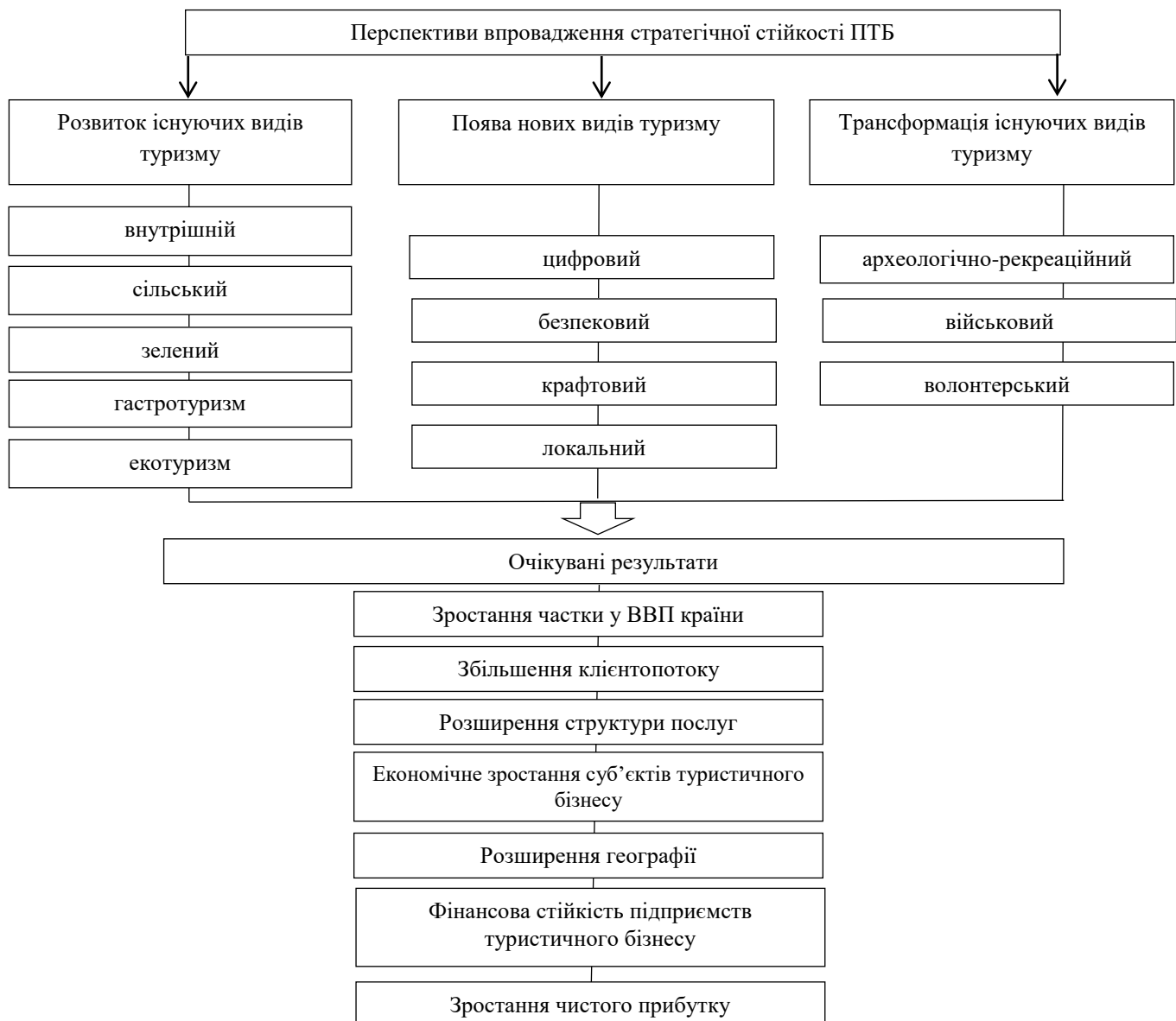


Рис. 3.10. Перспективи та очікувані результати впровадження моделі фінансової стійкості та стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу (розроблено автором)

Отже, запропонована адаптивна модель стратегічного розвитку та фінансової стійкості підприємств туристичного бізнесу являє собою комплекс тактичних і стратегічних інструментів, які взаємодіють та можуть бути взаємозамінними. Ці інструменти мають можливість працювати як окремо, так і в поєднанні, утворюючи мультисередовище. Ключовими факторами успішності цієї моделі виділяються відносно низький рівень початкових інвестицій, ефективне використання наявних ресурсів та логістична ефективність [160]. Це сприятиме диверсифікації, зниженню або навіть усуненню ризиків та можливих втрат у процесі діяльності.

Адаптивні моделі можуть бути деталізовані в рамках прогнозів та стратегічних планів розвитку окремих напрямів туристичної діяльності. Наприклад, модель агрооселі, яка сформувалася та була досліджена в Новотроїцькому районі Херсонської області, слугує основою для прогнозування подальшого розвитку підприємств сільського зеленого туризму в майбутньому (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Прогнозні параметри стратегічного розвитку сільського зеленого туризму на основі використання типової моделі агрооселі Новотроїцького району Херсонської області*

Показник	2018	2025	2030
Кількість агроосель, одиниць	7	14	28
Площа агроосель, м ² :			
усього	3945,1	8400,0	16800,0
житлова	2163,2	4500,0	9000,0
Кількість розміщених, осіб	4414	8850	16100
Дохід від наданих послуг (без ПДВ і аналогічних платежів), тис грн	1398,9	2700,0	5600,0
Витрати, тис грн	1041,7	2200,0	4300,0
Витрати на один людино-день перебування, грн.	235,8	250,0	265,0

* розроблено автором

Запровадження інноваційних підходів до організації туристичної діяльності та бізнес-процесів у виробництві туристичних продуктів і наданні послуг суб'єктами сільського зеленого туризму сприяє раціональному

використанню їх ресурсів, як матеріальних, так і нематеріальних. Це дозволяє підвищити ефективність, збільшити конкурентоспроможність, а також зміцнити роль цих підприємств у структурі сільської економіки, поліпшити рівень життя місцевих жителів та сприяти сталому розвитку сільських територій. Реалізація розробленого прогнозу дозволить досягти річного доходу 192 тис грн на одну агрооселю до 2025 р.

Варто зауважити, що за останній період і Європа, і весь світ захоплюється українцями як мужнім народом, який захищає свою свободу з великою мужністю, помирає за неї; відстоює свободу Європи; власні та європейські культурно-історичні й світоглядні цінності. Тому зараз і у післявоєнний період необхідна активність медіа та комунікації з підтримки цього героїчного іміджу; щодо популяризації туристичного ресурсного потенціалу й туристичної сфери (краєвидів, культури, архітектури) серед іноземних туристів та подальше поліпшення їх думки про неймовірну гостинність українців.

Позитивним результатом реалізації адаптивних моделей та напрямів розвитку туризму в Україні у післявоєнний період буде зростання кількості в'їзних іноземних туристів. Але для цього необхідно передусім гарантувати безпеку і збереження життя власним громадянам та іноземцям на території нашої держави, стабілізувати політичне й економічне середовище, забезпечити відновлення деокупованих територій.

Слід вказати на необхідність активізації внутрішнього туризму. Популяризація туристичних подорожей і доступність їх за ціною для українців повинні стати у післявоєнний період складовою та основним вектором стратегічного розвитку туристичної діяльності в країні. Особливу увагу слід приділити, як зазначалося, на оптимізацію доходів від реалізації туристичного продукту. Вітчизняний туристичний бізнес не зможе ефективно розвиватися і вирішувати поставлені завдання, досягти рівня європейських та світових показників без підвищення дохідності і прибутковості окремих суб'єктів туристичної діяльності.

Стратегія оптимізації доходу передбачає розробку заходів для його збільшення. Так, Дядечко Л. П. вважає, що дохід «оптимальний, якщо його вистачає для сплати податків, покриття витрат і утворення фонду саморозвитку підприємства. Така оптимізація вимагає обґрунтування ефективної структури джерел формування і напрямів використання доходу з виділенням тієї частки прибутку, яка необхідна для реінвестування».

Стратегічний розвиток підприємств туристичного бізнесу України у післявоєнний період залежить від того, наскільки швидко та ефективно інфраструктура галузі здатна адаптуватися до нових економічних умов, вимог ринку. Для відновлення шляхів сполучення та інших об'єктів необхідні значні фінансові ресурси, особливо на деокупованих територіях і в зонах ведення бойових дій. Активне стратегічне планування має бути спрямоване на майбутню раціональну організацію туристичної діяльності на основі впровадження принципів стратегічного розвитку, детального аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, вибору найдоцільніших з усіх розроблених пріоритетів розвитку туризму [71].

У кожному регіоні потрібно розробити комплексні програми й стратегії розбудови інфраструктури туризму, які були б підпорядковані загальнонаціональній програмі (стратегії) розвитку туризму і мали б перебувати під постійним державним наглядом. Принципи стратегічного управління при цьому мають ґрунтуватися й враховувати складний системний характер сучасної туристичної галузі та складні внутрішньосистемні зв'язки. Для цього необхідно створити перелік об'єктів туристичної інфраструктури і класифікувати їх за видами туризму відповідно до наявного рівня сервісу та забезпечення інфраструктурними об'єктами.

Це дозволить постійно враховувати їх реальний стан у процесі моніторингу; встановлювати відповідність стандартам; розраховувати обсяги інвестицій та джерела фінансування для відновлення і розбудови. Широкі компетенції повинні бути покладені на спеціальні підрозділи в органах місцевого самоврядування й виконавчої влади, до повноважень яких

належить розробка, апробація на практиці, впровадження програмних заходів у сфері туризму й інших галузей та видів діяльності, контроль їх виконання.

Необхідно визначити нові об'єкти інфраструктури туризму, будівництво і введення в експлуатацію яких розкривали б туристичний потенціал регіону і забезпечували приріст туристичних потоків, надходжень від туризму. Так, до основних розділів програми розвитку туризму на рівні регіону, зокрема, Херсонської області, доцільно включити наступні (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Основні розділи регіональної програми відновлення та стратегічного розвитку інфраструктури загального користування і туризму у Херсонській області*

Розділи програми	Зміст заходів відновлення та його вартості
Розвиток транспортної інфраструктури	визначення протяжності й кількості автомобільних, залізничних і водних шляхів, центрів, вузлів; аеропортів; оцінка автовокзалів, портів, аеропортів, мотелів, кемпінгів, стоянок для транспорту з необхідним набором сервісних послуг для подорожуючих і туристів;
Розвиток послуг зв'язку і телекомунікацій; платіжних систем; інтернет маркетингу та онлайн реклами	забезпечення телекомунікаційних зв'язків: поштово-телеграфного, аварійно-викличного, мобільного, інтернет; телерадіомовлення, кабельного телебачення; онлайн платежів, замовлень, бронювань, цифрових фінансів, електронних платіжних систем та ін.; інтернет маркетингу та онлайн реклами.
Розвиток комунальних мереж і санітарно-побутових умов; соціальної, екологічної, енергетичної інфраструктури	технічне переоснащення й модернізація тепло-, водо- та енергопостачання населених пунктів, туристичних об'єктів і підприємств, сервісних і фінансово-банківських установ; відбудова Каховської ГЕС; освітніх, медичних, спортивних, культурно-мистецьких, інших комунальних закладів.
Розвиток інфраструктури, найбільш дотичної до туристичної	відбудова, реконструкція й модернізація готелів, лікувально-оздоровчих, рекреаційних, культурно-розважальних закладів; впровадження європейських стандартів безпеки; якості сервісного обслуговування і проживання, харчування та відпочинку; пошук інвесторів, ефективних власників для нового будівництва або відновлення зруйнованого майна.
Розвиток та посилення заходів безпеки	Облаштування сховищ та укриттів загального користування; туристичних підприємств і місць розміщення туристів; гарантії індивідуального захисту; дотримання безпеки за видами – військової, соціально-економічної, екологічної, інформаційної.

* розроблено автором

Реалізація запропонованих заходів і використання інструментів стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу дозволять впровадити його в реальну соціально-економічну життєдіяльність на рівні регіону. У поєднанні з раціональним використанням культурних, історичних і природно-рекреаційних ресурсів це забезпечить підвищення ефективності й конкурентоспроможності туристичних продуктів і послуг на основі доступності за ціною і переваг за якістю на внутрішньому та зовнішньому туристичних ринках.

На основі проведеного дослідження обґрунтовано наступні моделі організації підприємств сільського зеленого туризму в Херсонській області (рис. 3.11):

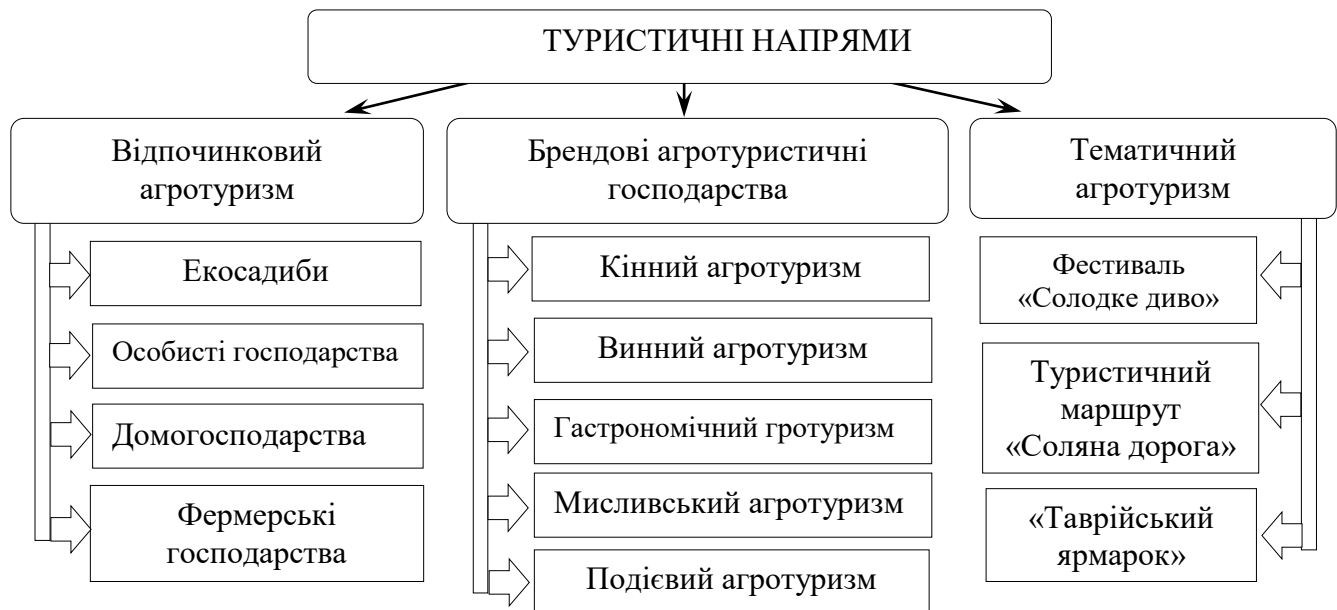


Рис. 3.11. Модель стратегічного розвитку підприємств сільського зеленого туризму в Херсонській області (розроблено автором)

1. Розвиток агротуризму на основі домашнього або особистого селянського господарства, яке здійснює виробництво сільськогосподарської продукції, передбачає залучення туристів для ознайомлення з процесом ведення господарської діяльності. Такий вид туризму також включає надання тимчасового проживання (до 10 ліжок-місць) та організацію харчування для гостей.

2. Туристична діяльність спеціалізованих агротуристичних господарств, що мають власні бренди, таких як Ф(С)Г «Курінь», Кінний завод «Grand Prix» та «Виноробне господарство імені П. М. Трубецького», спрямована на надання унікальних туристичних послуг, що поєднують сільське господарство з рекреаційною діяльністю.

3. Перспективною виділяється модель, що передбачає створення тематичних сільськогосподарських парків та центрів. Основну ідею цієї моделі становить популяризація інноваційних технологій у сільському господарстві, використання альтернативних джерел енергії, знайомство з традиційними методами агровиробництва, а також організація свят і заходів, які поєднують старовинні традиції та сучасні нововведення, надання послуг з консультацій та гостинності.

Однією з найефективніших моделей визнано об'єднання агротуристичних підприємств у кластер, зосереджений навколо конкретного виду продукції, такого як виноробство, сироваріння, вирощування херсонських кавунів, помідорів або інших екологічних та крафтових товарів. Такі кластери сприяють співпраці між місцевою владою, бізнесом та науковими установами, що дозволяє підвищити якість і ефективність туристичних послуг. Важливою частиною розвитку агротуризму слід вказати створення унікальної легенди, бренду та гасла, які допомагають виокремити конкретний туристичний об'єкт та формують неповторні асоціації у відвідувачів.

Висновки до розділу 3

1. Пріоритети стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу включають: гарантування безпеки у всіх її проявах; відновлення складників та відтворення умов, ресурсів, напрямів, продуктів і послуг

туристичної діяльності; клієнтоорієнтованість, надання послуг і продуктів за стандартами й сертифікації якості за доступними цінами; отримання прибутків і доходів; досягнення ефективності й конкурентоспроможності, фінансової стійкості, соціальних та екологічних ефектів, інклюзивності, сталості; комплексування, підтримка територій і громад. Їх досягнення ґрунтується на використанні сукупності традиційних і сучасних інструментів, а саме стратегій, механізмів, методів, інших системних та окремих заходів. Серед них першочергове значення мають інновації та інвестування; державна підтримка; механізми удосконалення структури та організації середовища й бізнес-процесів підприємств туристичного бізнесу.

2. Інвестиційне забезпечення стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу може здійснюватися з різних джерел (власних, кредитних, державних (бюджетних) ресурсів, грантових і донорських, у тому числі міжнародних); як прямих та непрямих надходжень. Також це може бути пільгове оподаткування та кредитування. Крім того, воно доповнюється державним регулюванням та створенням інститутів для удосконалення туристичної діяльності загалом, так і для оптимізації витрат і доходів туристичного бізнесу. Тобто, йдеться не тільки про державні інститути адміністрування туризму як відпочинку та виду діяльності, а й державні плани та програми забезпечення стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу країни і регіонів загалом та його окремих пріоритетів, як-от впровадження інновацій, нових туристичних напрямів, навчання персоналу, стратегій маркетингу тощо. Дві попередні сукупності інструментів доповнюються інструментами організаційно-, фінансово- та інших механізмів; інноваційно-інвестиційних форумів, угод про співробітництво, кластерів імплементації стратегій удосконалення внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання; інвестування – цифрових фінансів, фандрайзингу, краудфандингу, краудінвестингу, краудлендінгу.

3. Пріоритети стратегічного розвитку підприємств туристичного

бізнесу передбачають збільшення масштабів діяльності та економічне зростання. Їх досягнення може ґрунтуватися на двох протилежних, проте взаємопов'язаних інструментах. По-перше, це поглиблення спеціалізації на тих або інших видах туризму; по-друге, це їх диверсифікація відповідно до наявних конкурентних переваг і ризиків, очікувань ринку. Так, в умовах Херсонської області із наявністю невеликої кількості, проте з високим рівнем життя сільського населення, запитами споживачів на дешевий, зате спокійний відпочинок та релакс в умовах мальовничої природи й натуральних продуктів харчування перспективний сільський зелений туризм. Останній слід доповнити пізнавальним і подієвим, а також етногастрономічним, екотуризмом, спортивним, військовим та оздоровчо-реабілітаційним, а також смарт- або віртуальним туризмом. Встановлено, що на добровільних засадах вказані види можуть бути доповнені волонтерською діяльністю, де для реалізації важливе значення мають якісні розробки відповідних туристичних продуктів; якісне обслуговування з опорою на цікаві атракції; доступні ціни й належний інформаційний та рекламний супровід.

4. З огляду на складність пріоритетів спеціалізації та диверсифікації як чинників стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу виникає необхідність креативних рішень і нестандартних розробок при використанні відповідних інструментів. Тому важливе значення має доповнення видів туризму молодіжним підприємництвом як організаційно-економічним інструментом. Адже саме молоді притаманні знання інформаційних і цифрових технологій для впровадження вказаних видів туризму, особливо смарт- та віртуального туризму; цифрових фінансів та інтернет-маркетингу. Також йдеться про здійснення подієвого, екологічного, спортивного та військового туризму; реабілітацію й необхідну мобільність та гнучкість управлінських рішень; орієнтацію на соціальні проєкти та інклюзію. Середовищем молодіжного підприємництва можуть стати не тільки безпосередньо підприємства туристичного бізнесу, а й фермерські господарства, переробні та

інші підприємства та їх підрозділи. Але його розвиток хоча б при започаткуванні потребує державної, регіональної та місцевої підтримки. Відповідні програми і плани розроблено, зокрема, у Херсонській області з виявленими проблемами та пропозиціями з їх подолання.

5. У результаті всебічної оцінки та діагностики конкурентних переваг, ризиків і загроз, динамічних системних змін життєдіяльності та функціонування підприємств туристичного бізнесу в умовах війни розроблено адаптивну модель їх стратегічного розвитку та фінансової стійкості у післявоєнний період. Така модель повинна враховувати специфіку кожного підприємства з певними через це відхиленнями. Проте спільними властивостями для моделей такого напрямку або їх типової уніфікованої моделі мають залишатися гнучкість, адаптивність, комплементарність, субституційність складників та інструментів здійснення, синергетичний ефект. Для реалізації подібних моделей провідне значення мають інструменти: безпека і стратегічне управління; удосконалення та диверсифікація видів, підвищення якості туристичних продуктів і послуг; розширення туристичних напрямів через аграрний і сільський зелений, екологічний, військовий і волонтерський, більш традиційні пізнавальний, подієвий, гастрономічний; інновації та інвестиції; логістика й постачання; ціноутворення; маркетинг, просування і реклама. Як результат, очікується збільшення доходів, фінансової стійкості, здійснення стратегічного розвитку.

6. Адаптивні моделі необхідно доповнювати моделями або інноваційно-інвестиційними проектами розбудови перспективних продуктів, підприємств, напрямів туристичного бізнесу, окремими заходами для забезпечення їх стратегічного розвитку, окремими заходами з метою забезпечення стратегічного розвитку, регіональними програмами підтримки туристичної інфраструктури, у тому числі деокупованих територій. Так, у Херсонській області це всебічне підвищення дохідності туристичних підприємств за рахунок цифровізації основної й операційної діяльності; впровадження інновацій і креативних туристичних пропозицій, соціальної та

екологічної відповідальності; відновлення інфраструктури; пошуку джерел інвестування та фінансування. Останнє особливо актуально, адже тільки внаслідок підриву загарбниками Каховської ГЕС збитки оцінюються в 140 млрд грн, що на рівні окремих галузей і навіть країни можливо вирішити тільки за рахунок контрибуцій, допомоги міжнародного співтовариства.

ВИСНОВКИ

1. Туризм як вид діяльності набув особливо значного поширення та економічного зростання у другій половині XX – на початку XXI ст. в Україні, Європі та в усьому світі. Це відбувається завдяки простоті його організації та функціонування; можливостям практично повсюдного розміщення і здійснення; зростанню доступності та швидкості надання продуктів і послуг; збільшенню попиту населення на туристичні продукти і послуги. Однак у 2020 – 2022 рр. його ріст зупинився і навіть завершився значним спадом через пандемію. Проте якщо в інших країнах він відновився, то в Україні через агресивну триваючу вже майже три роки війну росії спад та руйнування й втрати підприємств галузі набули катастрофічних наслідків. Тому великого теоретичного і практичного значення набуває встановлення і вирішення пріоритетів стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу та інструментів його забезпечення.

До найзначиміших із них необхідно віднести такі, як: безпека, відтворення, дохідність, фінансова стійкість та економічне зростання; ефективність, конкурентоспроможність, якість послуг, інноваційність; екологічна сталість, соціальна відповідальність, інклюзивність, залучення споживачів, міжнародне співробітництво. Однак в умовах війни, особливо на деокупованих територіях основним пріоритетом виділяється не просто безпека у соціально-економічному розумінні, а захист життя й здоров'я працівників і туристів від загроз війни; туристичних атракцій, ресурсів, майна, інфраструктури від втрат, руйнувань та знищення; продуктів харчування і води від забруднення; енергетична безпека; розмінування.

2. Основними умовами функціонування й стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу визнано сприятливі й несприятливі чинники зовнішнього середовища господарювання або зовнішні чинники: природні й соціально-економічні та культурно-історичні умови і ресурси;

державне регулювання та адміністрування; конкурентні позиції на ринку; ризики і загрози; рівень безпеки; рівень розвитку інновацій; платоспроможний попит споживачів, мода на туризм, поведінкова економіка й поведінкові фінанси. Внутрішніми чинниками виокремлюється організаційна структура підприємств та особливості бізнес-процесів; спеціалізація й диверсифікація діяльності; ефективність, конкурентоспроможність, фінансова стійкість, інвестиційне забезпечення, інноваційність; фінансові результати; якість і ціна, доступність туристичних продуктів і послуг; стратегії маркетингу, системи управління з орієнтацією на екологічну сталість, соціальну відповідальність, інклюзивність. Вплив наданих чинників на функціонування і розвиток підприємств туристичного бізнесу визначає сукупність інструментів його досягнення організаційно-, соціально-, фінансово-, виробничо- та еколого-економічного спрямування, у тому числі традиційних та новітніх стратегій і механізмів.

3. Методичні засади визначення та оцінки економічної ефективності передбачають кілька етапів: встановлення об'єктів, мети, завдань та порядку; обґрунтування методів; розробку та узагальнення показників. Оскільки напрями туристичної діяльності надзвичайно різні, різний зміст мають і такі положення. Проте, у будь-якому разі, логічною видається оцінка чинників середовища функціонування підприємств туристичного бізнесу, насамперед, безпеки; інститутів, ресурсів зовнішнього середовища, інфраструктури та їх стану й конкурентоспроможності; рівня економічного розвитку, екологічної, соціальної ситуації. Наступний етап – це оцінка внутрішньої безпеки; особливостей організації та структури внутрішнього середовища, бізнес-процесів, туристичних потоків; продуктивності трудових ресурсів, фінансової стійкості, ефективності як співвідношення доходів і витрат діяльності, конкурентоспроможності; інновацій та інвестицій; якості, ціни й доступності туристичних продуктів і послуг.

Третій етап знаменує виявлення основних тенденцій і проблем розвитку та розробку шляхів і можливостей його забезпечення. При цьому в

умовах війни особливого значення набувають моніторинг, інвентаризація та встановлення витрат і ризиків діяльності у динаміці, особливо на деокупованих, прифронтових та прикордонних територіях, у тому числі безпекових, замінування, екологічних катастроф, забруднень і руйнувань. Статистико-економічні та економіко-математичні методи мають бути доповнені методами програмування, цифрових та інформаційних технологій моніторингу, баз даних, моделювання, планування, прогнозування. Проте основною методичною проблемою оцінки стала значна розбіжність статистичних, первинних облікових даних через неможливість, невчасність їх вимірювання на місцях, неточність та несвоєчасність передачі для узагальнення через тривоги, блекаути, збої електропостачання, комунікацій, а тому можливу експертність.

4. Основною відмінністю виявлення чинників функціонування підприємств туристичного бізнесу України, інтенсивності та напрямів їх впливу визнана оцінка та порівняння їх стану до і під час війни; втрат деокупованих, прикордонних і прифронтових територій; відносно безпечних центральних і західних територій. Також це виявлення і моніторинг змін туристичного ринку, попиту, споживачів. Як і вся економіка, підприємства туристичного бізнесу, незважаючи на досить високий та середній індекс конкурентоспроможності, потерпають через втрати спеціальної інфраструктури та інфраструктури загального користування; енергетичну й воєнну небезпеку; втрати місць розміщення, природних, культурно-історичних та соціально-економічних ресурсів, інших туристичних атракцій.

5. Від початку війни кількість підприємств туристичного бізнесу скоротилася у 4,5-5,0 раза, зокрема, туристичних агенцій від 3700 до 800 од., тобто у 4,5 раза. На порядок зменшилися туристичні потоки, особливо у частині виїзного та в'їзного туризму. У Донецькій, Запорізькій, Луганській, Херсонській, частково Харківській областях вони взагалі припинилися. Це вплинуло на виручку і доходи, на 30 – 40% обваливши їх. Відтак, зменшилася рентабельність діяльності та фінансово-економічна стійкість

підприємств туристичного бізнесу. Різко впала зайнятість працівників. У 2023 р. порівняно з попереднім роком кількість туристичних поїздок зросла на 30% відносно обсягів падіння, проте так і лишилася на 70% меншою 2022 р. Певний ріст доходів підприємств туристичного бізнесу відображає підвищення ефективності лише певною мірою, оскільки відбувається через інфляцію й девальвацію гривні; збільшення вартості турів через закриті небо й інші транспортно-логістичні та енергетичні проблеми; підвищення цін в Україні та у світі; витрати на додаткові заходи безпеки. Різко зменшилася й кількість споживачів, їх платоспроможний попит, морально-етичні самозаборони відпочинку в умовах війни. Однак після її закінчення українці матимуть у цьому найбільшу необхідність, тоді як в іноземців значно зростуть можливості щодо задоволення свого інтересу до України. Тому велике значення має встановлення пріоритетів стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу у післявоєнний період, а також інструментів його здійснення.

6. Для відродження вітчизняних підприємств туристичного бізнесу та пріоритетів його здійснення необхідно залучати зарубіжний досвід їх функціонування, що можливо у трьох напрямках: 1) як приклад для визначення тенденцій розвитку, наслідування з метою підвищення ефективності та стандартів обслуговування, обґрунтування інструментів досягнення; 2) для інтеграції й спільної діяльності; 3) для отримання грантів, донорських надходжень та іншої фінансової і не фінансової допомоги. Стосовно пріоритетів стратегічного розвитку, то наявні значні відмінності у частині напрямів диверсифікації за видами туризму, туристичних продуктів і послуг, ціноутворення, витрат і доходів; здійснення організації й управління; у частині використання інструментів інвестування, моніторингу, інвентаризації; інститутів регулювання. Якщо зарубіжні підприємства зосереджуються, переважно, на розробці нових турів, їх рекламі та брендингу, впровадженні інновацій, то вітчизняні – на вирішенні вже перерахованих питань, проблем відбудови та безпеки. При цьому спільними

залишаються прагнення і принципи ефективності, конкурентоспроможності, фінансової стійкості, сталого розвитку, соціальної відповідальності, інклюзії. Прикладом для впровадження слугує дбайливе відношення у країнах Європейського Союзу до пам'яток природи, використання власної автентичності та унікальності, спеціалітету країн для туристичного бізнесу; навчання персоналу і високі стандарти обслуговування; цифрові та інформаційні інновації; системне управління, державна підтримка й раціональні державні інститути; стимулювання платоспроможного попиту на туристичні продукти і послуги, у тому числі з використанням моди, брендів, закономірностей поведінкової економіки та фінансів.

7. Провідним інструментом забезпечення пріоритетів стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу виступає фінансове та інвестиційне забезпечення діяльності. Це здійснюється прямими методами за рахунок власних доходів; донорських і грантових інвестицій; проєктних та синдикатних інвестицій; соціального підприємництва; цифрових фінансових інструментів; оптимізації доходів і витрат, ціноутворення; удосконалення фінансово- та організаційно-економічного механізмів. Останнє передбачає всіляке забезпечення раціональної спеціалізації та диверсифікації діяльності у напрямі удосконалення структури та розширення напрямів туризму, у тому числі з виділенням смарт- або віртуального туризму; індивідуальних турів та ін. напрямів; стандартизацію й сертифікацію туристичних продуктів і послуг; удосконалення бізнес-процесів основної та оперативної діяльності, управління. Через масштаби пріоритетів і викликів ринкові важелі повинні бути всіляко підтримані засобами й інститутами державного і місцевого рівня; територіальними громадами та неурядовими організаціями. Насамперед, це стосується подолання протиріч законодавства щодо оподаткування підприємств сільського зеленого туризму та прийняття Закону України «Про сільський зелений туризм»; вибору моделі регулювання й здійснення державної політики у галузі туризму – з наявністю відповідних державних органів виконавчої влади (Єгипет, Туреччина) або ж їх

відсутністю (США та ін.). Так, США посідає 1-ше місце у світі за обсягами туристичної діяльності та доходів від неї без жодних органів прямого державного впливу. В Україні наявний такий орган – Державне агентство розвитку туризму України. Проте з його вкрай не інформативного сайту не зрозуміло ні його штатний розпис, ні завдання досить розгалужених структурних підрозділів, ні зміст та результати роботи. Вони ніби анонсовані, але для ознайомлення не доступні. Практично відсутня співпраця із Спілкою сільського зеленого туризму, Національною туристичною організацією України, Державним підприємством «Україна туристична». Їхні сайти, а отже, і діяльність перебувають орієнтовно на такому ж рівні. Це вимагає негайного втручання вищих органів влади та широкої громадськості, постійного моніторингу і контролю для забезпечення їх системної ефективної роботи, або ж ліквідації як неефективних структур, за винятком громадських організацій.

8. Серед інструментів стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу в Україні розрізняють поглиблення диверсифікації діяльності та збільшення напрямів туризму; орієнтація на ресурсні можливості для внутрішнього туризму та забезпечення його безпеки; повернення на деокуповані й майбутні звільнені від окупації регіони. Насамперед йдеться про подієвий, військовий, сільський зелений туризм. Останній не вимагає відносно великих інвестицій, може бути розгорнутий надзвичайно швидко, запропонувати хороші можливості для відпочинку й оздоровлення за помірними цінами. Це тим паче слушно, оскільки платоспроможний попит більшості категорій населення різко впав, а ціни на тури зовнішнього туризму зросли у 2,0 раза через подовження маршрутів та ускладнення транспортного сполучення. Якщо в одних регіонах він обґрунтовується як основний додатковий до вже існуючих напрямів, то в інших як основні серед нових або додаткових розробляються смарт- або віртуальний, військовий, спортивний, екологічний, подієвий та пізнавальний; індивідуальні тури. При цьому сільський зелений туризм можуть розвивати

не тільки агрооселі, а й аграрні та інші підприємства. За проведеними підрахунками, навіть при 40-% завантаженні місць розміщення це дозволить на 30% збільшити доходи бенефіціарів. У свою чергу, дієвим інструментом диверсифікації туристичної діяльності в умовах небезпечних викликів і загроз має стати молодіжне підприємництво. Саме молодь здатна креативно мислити, ризикувати, рішуче вести бізнес, залучати більш дохідні інноваційні відносини, цифрові фінанси й електронну та мобільну економіку, онлайн ресурси і продажі.

9. До важливих інструментів забезпечення пріоритетів стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу в Україні віднесено адаптивні моделі; стратегічні прогнози, плани, програми. Такі моделі найбільшою мірою відповідають сучасній ситуації, оскільки передбачають дисконтування даних, що здатні досить швидко пристосовувати свою структуру й параметри до зміни умов. У найширшому розумінні їх можна застосовувати для стратегічного розвитку окремих напрямів туризму, підприємств, бізнес-процесів, продуктів і послуг, прийняття управлінських рішень. Теорія і практика їх впровадження має підтвердження ефективності у Херсонській області. У загальній інтерпретації вони дозволяють враховувати наслідки війни (руйнування, втрати, ризики безпеки та інші існуючі загрози) і передбачають ефекти економічного зростання і фінансово-економічної стійкості; природо- та енергозбереження й екологічної сталості; соціальної відповідальності та значимості; інклюзивності або рівної доступності для широких верств населення; системного та адаптивного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверіхіна Т., Влаєва А. Аналіз ринку туристичних послуг України. Проблеми і перспективи розвитку. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 5. С. 6-11.
2. Азізов О. Аналіз і прогноз маркетингових стратегій та PR в умовах пандемії коронавірусу. *Університетські наукові записки*. 2020. № 3-4 (75-76). С. 101-108.
3. Алещенко Л. О. Вплив молодіжного підприємництва на стратегічний розвиток туристичного бізнесу. *Агросвіт*. 2021. № 23. С. 70–74.
4. Алещенко Л.О. Strategies for using social platforms to attract investments in the recovery of deoccupied territories. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 21. С. 7-15.
5. Алещенко Л.О. Theoretical and methodological aspects of using strategic tools for effective development of tourism business entities. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 185-191.
6. Алещенко Л.О. Аналіз передумов та тенденцій розвитку суб'єктів туристичного бізнесу Херсонської області. *Сучасний стан та потенціал розвитку індустрії гостинності в Україні: зб. матер. І Всеукр. наук.-практ. конф.*, 23 квітня 2021 р., Херсон : ХДАЕУ, 2021. С. 171-173.
7. Алещенко Л.О. Мале підприємництво як ефективний напрям розвитку туризму на селі. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 1. С. 72-78.
8. Алещенко Л.О. Науково-теоретичні та методичні аспекти управління доходами суб'єктів туристичного бізнесу в умовах воєнного часу. *World trends in the use of interactive technologies in education international collective monograph*. Ліма, Перу – Київ, Україна. 2023. С. 78-94.

9. Алещенко Л.О. Основні економічні показники розвитку сфери туризму країни та регіону. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 12. С. 131-136.
10. Алещенко Л.О. Прибуток як стратегічний інструмент розвитку молодіжного підприємництва в туристичному бізнесі. *Економічний простір*. 2020. № 164. С. 28-34.
11. Алещенко Л.О. Світовий досвід розвитку молодіжного підприємництва. *Економічні читання: матер. Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 85-річному ювілею професора В.Й. Шияна, 19 лютого 2021 р.* Харків. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2021. С. 31-34.
12. Алещенко Л.О. Стратегічні напрями формування конкурентних переваг суб'єктів туристичного бізнесу. *Сучасний маркетинг: стратегічне управління та інноваційний розвиток: матер. Міжнар. наук.-практ. конф., 30 квітня 2020 р.* Харків: ХНТУСГ, 2020. С. 47-51.
13. Алещенко Л.О. Сучасний стан та перспективи розвитку туристичного бізнесу Херсонської області в період пандемії. *Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів: матер. І Міжнар. наук.-практ. конф., 28 травня 2021 р., Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2021. С. 28-30.*
14. Ансофф І. *Strategic Management*. Нью-Йорк: Prentice Hall, 1984
15. Артеменко О.І., Пасічник В.В., Єгорова В.В. Інформаційні технології в галузі туризму. Аналіз застосувань та результатів досліджень. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Інформаційні системи та мережі*, № 814. 2015. С. 3-22.
16. Бабенко О.В. Інтеграційні засади формування корпоративної соціальної відповідальності туристичних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 23. С. 131-134.
17. Баєв В.В. Концептуальні засади менеджменту якості в сфері туризму. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія: Економічні науки*. 2012. Вип. 3(47). С. 164-169.

18. Баєв В.В. Основи туropolерейтингу: навч. посіб. Київ: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2016. 156 с.
19. Барвінок Н. Вплив глобальних безпекових факторів на розвиток міжнародного туризму в Україні. *Věda a perspektivy*. 2022. № 4(11). С. 139-151. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-4\(11\)-139-151](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-4(11)-139-151)
20. Баула О.В., Лютак О.М., Чепурда Л.М., Чепурда Г.М., Зелінська, О.М. Фінансові важелі та наслідки імплементації світового досвіду бізнес-діяльності у вітчизняний туристичний ринок. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, № 4(35), 2021. С. 476-485.
21. Безкоровайна І. Розвиток туристичного бізнесу в Україні на основі інноваційних маркетингових інструментів. *Світ туризму*. 2019. № 2. С. 15-20.
22. Благун І.С., Румянцева І.Б. Особливості функціонування туристичного попиту в умовах кризових явищ. *Наука і техніка сьогодні (Серія «Економіка»)*. 2022. № 14(14) 2022. С. 110-121.
23. Богданова Ж.А. Особливості діяльності туropolераторів і турагентів: обліковий аспект. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2015. №. 1(19). С. 59-64.
24. Бондаренко Л.А. Дослідження програм розвитку туризму в регіонах України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 8. С. 5-10.
25. Борисюк О.А., Дудник І.М., Беркова О.П. Географічний регіон як об’єкт туристичного маркетингу. *Вісник Київського національного університету імені тараса Шевченка. Серія: Географія*. 2019. Вип. 4 (74). С. 23-31.
26. Бригілевич Г.М., Войтенко О.А. Стратегічне управління підприємницькою діяльністю в туристичній сфері. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 12 (247). С. 106-112.
27. Брич В.Я. Туropolерейтинг: підручник. Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 2017. 440 с.

28. Бунтова Н. В. Потенціал України на міжнародному ринку туристичних послуг. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 17, Ч. 2. С.21-24.
29. Бурак Д. І. Особливості функціонування системи туристичного бізнесу. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами. Луцький НТУ*, 2016. Ч.3. С.82-84.
30. Вардеванян В.А. Маркетинговий зміст місцевої події як об'єкта формування туристичної привабливості території за допомоги інструментів системи маркетингових комунікацій. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. № 54. С. 78-85.
31. Васильчак С.В., Семак С.С. Формування конкурентоспроможності туристичних підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. №3 С. 61-64.1.
32. Веблен Торстейн. *Теорія дозвільного класу*. Перекладено А. В. Козловим. Київ: Видавництво, 2007.
33. Вишневська Ю.В. Сертифікація основних послуг у галузі сільського зеленого туризму. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2010. № 4. С. 110-113.
34. 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-didukraines-tourism-industry-bring-in-this-year>
35. Війна vs туризм: як українці змінюють індустрію подорожей в Україні та світі. URL: <https://delo.ua/opinions/viina-vs-turizm-yak-ukrayinci-zminyuyutindustriyu-podorozei-v-ukrayini-ta-sviti-416994/>
36. Вітлінський В.В., Коляда Ю.В., Кравченко Т.В., Трохановський В.І. Адаптивні моделі в економіці. К.: КНЕУ, 2013. 98 с.

37. Волчецький Р. В. Роль туристичних інформаційних центрів у сучасній індустрії туризму. Наукові праці. Державне управління. 2012. Вип. 182. Т. 194. С. 126–128.
38. Воррен. *The Mathematical Formulation of Social Science*. Нью-Йорк: Видавництво, 1959.
39. Гавдей С.В. Інституційні важелі забезпечення розвитку туристичного сектору в кризовий період. *Věda a perspektivy*. 2023. № 2(21). С.38-50. DOI: URL: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-2\(21\)-38-50](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-2(21)-38-50)
40. Гаврилюк А. Державна регіональна політика у сфері туризму України. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія «Туризм»*. 2019. № 1. Том 2. С. 32-39.
41. Газуда С.М. Конкурентні переваги регіонального розвитку сфери туризму. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2016. №14. С. 106-110.
42. Гапоненко Г.І., Євтушенко О. В., Шамара І. М., Василенко В. Ю. Цифровізація як нова парадигма управління розвитком туризму України в післявоєнний період. *Бізнес Інформ*. 2022. № 10. С. 114-125.
43. Генрі Джонсон, Кевін Скоулз, Річард Уїттингтон. *Exploring Corporate Strategy*. 10-е вид. Лондон: Pearson, 2017.
44. Голда Н.М. Новітні підходи до визначення ефективності реклами в туристичній індустрії. *Галицький економічний вісник*. № 2 (53), 2017. С. 31-37.
45. Грановська В. Г., Крикунова В. М., Морозова О. С., Кацемір Я. В., Бойко В. О., Дуга В. О. Економіка туризму : навчальний посібник. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 208 с.
46. Грановська В.Г., Алещенко Л.О. Агротуризм як інструмент диверсифікації діяльності. *Економіка АПК*. 2019. № 12. С. 28-36.
47. Грановська В.Г., Алещенко Л.О. Особливості ефективного управління розвитком суб'єктів туристичної галузі. *Інноваційне підприємництво та торгівля: сучасний стан та перспективи розвитку: зб.*

тез Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 16-17 квітня 2020 р. Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2020. С. 7-10.

48. Грановська В.Г., Алещенко Л.О. Формування моделі стратегічної стійкості підприємств туристичного бізнесу в умовах воєнного стану в Україні. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3750/3785>

49. Гранти для розвитку аграрного бізнесу в Україні. URL: <https://www.grantsense.com.ua/blogs/granti-dlya-rozvitku-agrarnogo-biznesu-v-ukrayini>

50. Грибова Д.В. Розвиток туристичного бізнесу в Україні: теорія, методологія, практика: монографія. Люкс. Мелітополь. 2020. С. 384.

51. Гризовська Л.О., Стадник В.В. Методи й інструменти інформаційного менеджменту підприємств індустрії туризму. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 54. С. 97-103.

52. Грищенко С.І. Туристична індустрія України: аналіз тенденцій та чинників розвитку в координатах повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-29>

53. Гудзь М. Механізм формування та реалізації еколого-економічних стратегій розвитку туризму. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління*. 2012. № 3 (15). С. 16–21.

54. Д'яченко Ю.Ю., Корнійчук Р.О. Особливості формування інформаційної стратегії туристичного підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 2. С. 378-381.

55. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

56. Джинджоян В.В. Впровадження продуктових та процесних інновацій у збутову діяльність туристичних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №9. С. 39-45.

57. Дмитришин Л.І., Гавдей С.В. Зарубіжний досвід забезпечення розвитку туристичного сектору в умовах пандемії. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 70. С.19-24.
58. Дребот О.І., Бабікова К.О. Організаційно-економічний механізм розвитку рекреаційного туризму в контексті євроінтеграції. *Агроекологічний журнал*. 2021. № 2. С.78-86.
59. Ендрюс Кеннэт Р. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin, 1971.
60. Забродська Г.І., Журавльова С. М. Розвиток туристичних дестинацій в умовах кризи. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/15538/1/AKTUAL_NI_%20PROBLEMY_HOSTYNNOSTI_22-269-271.pdf
61. Забуранна Л.В., Крамаренко В.Г. Формування брендингових стратегій на вітчизняному туристичному ринку. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 2(128). С. 68-76.
62. Завідна Л.Д. Стратегія повоєнного відновлення індустрії гостинності та туризму України. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/100/109>
63. Зайцева В.М. Формування стратегії сталого розвитку туризму. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2013. Вип. 2. С.50-57.
64. Захарова Т.В. Напрями розвитку туристичного бізнесу України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-6>
65. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf
66. Зеленська О.О., Руснак Д.І. Фінансові інструменти для підтримки сталого розвитку туристичної інфраструктури в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. № 2(38), 2024. С. 220-223.

67. Іванова Н.С., Бочарова Ю.Г., Горіна Г.О. Інтегральна оцінка інфраструктурного розвитку Донецького економічного регіону: інновації, транспорт, туризм. *Торгівля і ринок України*. Кривий Ріг, 2021. №2 (50). С. 39-50.
68. Ігнатенко М.М., Адамчик О.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств сільського зеленого туризму на засадах брендингу та маркетингових стратегій. *Агросвіт*. 2020. № 11. С. 50-57.
69. Ігнатенко М.М., Мармуль Л.О., Сарапіна О.А. Соціально-економічний потенціал сільських територій як основа розвитку підприємств сільського зеленого туризму на засадах інноваційності. *Економіка та менеджмент культури*. №2. 2016. С. 32-38.
70. Ільченко Т., Денисенко О. Маркетингові інструменти формування туристичного продукту в Україні. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2019. Т. 2. № 2. С. 27-36.
71. Ільченко Т.В. Прямий маркетинг як інтерактивна маркетингова система розподілу туристичних послуг. *Економіка та суспільство*. Серія: *Маркетинг*. 2021. № 31. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/691/664>.
72. Ільчук М.М., Нікітченко С.О., Перегуда Є.Ф. Диверсифікація діяльності підприємницьких структур аграрної сфери. *Економіка АПК*. 2016. №4. С. 13-20.
73. Капітанець О.О. Стратегічна адаптація підприємств до зовнішнього середовища. URL: https://oldena.lpnu.ua/bitstream/ntb/35562/1/38_257-261.pdf
74. Карнаушенко А.С. Соціальна відповідальність підприємств туристичного бізнесу як фактор підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості в умовах військового стану. *Причорноморські економічні студії*. Вип. 89. 2024. С. 236-241.
75. Карнаушенко А.С., Петренко В.С. Економічний потенціал військового туризму як каталізатор регіонального розвитку та повоєнної

відбудови України у контексті цілей сталого розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, Вип. 18. 2025. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-05-01>

76. Кирилов Ю.Є., Грановська В.Г., Алещенко Л.О. Формування конкурентних переваг суб'єктів туристичної галузі. *Економіка АПК*. 2020. № 5. С. 44-55.

77. Кирилов Ю.Є., Дуга В.О. Агротуристична діяльність в подальшому розвитку аграрного сектору економіки України. *Таврійський науковий вісник: Науковий журнал*. 2015. Вип. 91. С. 248-254.

78. Кириченко О. Вплив кризових явищ на розвиток міжнародного туризму в країнах ЄС. *Економіка та суспільство*. 2022. №42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-39>

79. Кифяк В.Ф. Організація туризму: навчальний посібник. Чернівці: Книги ХХІ, 2018. 344 с.

80. Коваленко О. Маркетингові інструменти стимулювання розвитку туризму в Україні. *Економіка. Фінанси. Право*, 2018. № 5. С. 52-57.

81. Козловський Є.В., Ткаченко Т.І. Особливості управління проектами в сфері туризму на основі застосування механізмів державно-приватного партнерства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 9. С. 78-82.

82. Колісник Г.М., Гелей Л.О., Данканич Т.П. Бухгалтерський облік в туризмі: навчальний посібник. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2016. 140 с.

83. Коломицева О.В., Васильченко Л.С., Пепчук С.М. Маркетингові комунікації підприємства: стратегічні вектори розвитку в епоху цифрової економіки: монографія. М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси : видавець Гордієнко Є. І., 2022. 455 с.

84. е

85. Коpecь Г.Р., Кулиняк І.Я., Дзюрах Ю.М. Теоретичні аспекти розвитку туристичних підприємств із застосуванням сучасних концепцій

менеджменту при роботі з персоналом. *Modern Economics*, 2019. № 16. С. 27-33.

86. Корнілова Н.В., Данилюк А.М. Фактори сприяння конкурентоспроможності в туристичній галузі. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання: матер. XII Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Черкаси, 18–19 берез. 2021 р.): у 2 т. / М-во освіти і науки України, Черкас. Держ. технол. ун-т. Т. 1. Черкаси: ЧДТУ, 2021. С. 137–138.

87. Косар Н.С., Кузьо Н.Є. Дослідження розвитку туризму в Україні в умовах кризи. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №2. С. 115-125.

88. Костинець Ю.В. Цифровізація як засіб реалізації концепцій індивідуалізованого та сегментованого маркетингу на ринку туристичних послуг. *Підприємництво та інновації*. 2019. Вип. 9. С. 38-42.

89. Котлер Ф. Основи маркетингу. Класичне видання. Київ: Новий світ, 2023. 622 с.

90. Котляр А.Б. Бренд-менеджмент у системі стратегічного управління підприємством. URL: http://www.rusnauka.com/33_DWS_2010/33_DWS_2010/Economics/73784.doc.htm

91. Кравцов С.С., Клімова А.М. Корпоративна соціальна відповідальність туристичного підприємства: сутність та напрями впровадження. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7335>

92. Краснокутська Ю.В., Сегеда І.В., Безпалова А.С. Післявоєнне відновлення туристичної індустрії України в контексті сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. Вип. 56. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/376296099_PISLAVOENNE_VIDNOVLENNA_TURISTICNOI_INDUSTRII_UKRAINI_V_KONTEKSTI_STALOGO_ROZVITKU

93. Крикунова В.М., Алещенко Л.О. Стратегічні пріоритети розвитку молодіжного підприємництва Херсонської області в сфері туристичного

бізнесу. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 4. С. 107-115.

94. Крупський О.П. Концептуальні засади управління інноваційною діяльністю туристичних підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Менеджмент інновацій»*. 2015. № 4. URL: https://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fmecon/program_5e4ba40b3d392.pdf

95. Крутий Г. Моделі публічного управління у сфері туризму: світовий досвід для України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 1 (82). С. 118–121.

96. Кузьменко Ю. Подорожі під час війни: понад 50% українців не їздили в інші регіони з туристичною метою – опитування. *Суспільне. Культура*. URL: <https://suspilne.media/culture/570361-podorozi-pid-cas-vijni-ponad-50-ukrainsiv-ne-izdili-v-insi-regioni-z-turistichnou-metou-opituvanna/>

97. Кулиняк І.Я., Жигало І.І., Коваль С.О. Вплив на прийняття рішень споживачів на ринку туристичних послуг за допомогою технологій нейромаркетингу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2022. № 2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-2-7892>

98. Лебедєв І.В. Нормативно-правове регулювання діяльності туристичних підприємств в Європейському Союзі. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 45. С. 121-127. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct45-20>

99. Лісіца Т. Туристична діяльність: облік та оподаткування. *Вісник офіційно про податки*. 2017. № 34. URL: <http://www.visnuk.com.ua/uk/publication/100005703-turistichna-diyalnist-oblik-ta-opodatkovannya>

100. Магдик Н. Туризм під час війни: як відпочивати в Україні цього літа. 2022. URL: <https://ukraine.segodnya.ua/ua/ukraine/turizm-vo-vremya-voyny-kak-otdyhat-v-ukraine-etim-letom-1629651.html>

101. Мальська М. П. Організація та планування діяльності туристичних підприємств. Київ : ЦУЛ, 2019. 248 с.
102. Мальська М. П., Худо В. В. Туристичний бізнес: теорія і практика. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 424 с.
103. Мандюк Н.Л., Білоус С.В. Засади формування маркетингової стратегії в процесі управління туристичного підприємства. *Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами*. 2023. Вип. 75. С. 125-128.
104. Мармуль Л.О., Пеньковський В.С., Чорний Б.С. Формування цифрових фінансових інструментів та їх використання у діяльності підприємств туристичного й готельно-ресторанного бізнесу. *Економічний вісник університету*, (55), 2022. С. 126-131.
105. Мармуль Л.О., Романюк І.А., Марченко О.А. Механізми та форми інтеграції підприємств галузі туризму. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2023. № 1 (53). С. 39-43.
106. Марченко І. Маркетинговий аналіз українського туристичного ринку. *Економіка та держава*, 2020. № 5. С. 101-106.
107. Марченко О.А. Концептуальні засади регіонального розвитку туристичної індустрії. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 454-458.
108. Масюк Ю. Формування брендів туристичних підприємств за сучасних умов. *Вісник Львівського національного університету ім. І. Франка. Серія міжнародні відносини*. Львів, 2008. Вип. 24. С. 201-207.
109. Матвійчук Л.Ю., Смочко Н.М., Ільїна О.В. Перспективи розвитку індустрії гостинності регіонів України в сучасних умовах. *Економічні науки. Серія «Регіональна економіка»*. 2022. № 19(75). С. 174-182.
110. Машкіна Г. В., Горюнова К. А. Правові та економічні аспекти туристичної галузі України під час пандемії Covid-19. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 3. С. 5-11.
111. Мельниченко О.А., Шведун В.О. Особливості розвитку індустрії туризму в Україні: монографія. Харків: Вид-во НУЦЗУ, 2017. 153 с.

112. Мельниченко С., Авдан О. Формування бренду туристичних підприємств. *Вісник КНТЕУ*. №6. 2012. С. 35-44.

113. Миронов Ю.Б., Свидрук І.І., Топорницька М.Я. Стратегічне маркетингове планування в туризмі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Т. 30, № 1. С. 94-98.

114. Момонт Т.В. Особливості організації бухгалтерського обліку підприємствами туристичної сфери. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Сер.: Економічні науки*. Житомир : Вид-во ЖДТУ. 2014. № 1(67). С. 34-40.

115. Моца А.А., Шевчук С.М., Серeda Н.М. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. Вип. 41. 2022. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1560/1501>

116. Нагара М. Особливості стратегування на підприємствах туристичної сфери: системний аспект. *Інноваційна економіка*. 2016. № 6. С. 93-98.

117. Обозна А.О. Аналіз стану розвитку вітчизняної туристичної галузі у відповідності з міжнародними рекомендаціями статистичних показників. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7153>

118. Олексюк Г.В., Подольський О.С. Проблеми та перспективи туристичної індустрії України в умовах сучасних викликів. *Регіональна економіка*. 2022. № 3. С. 95-105.

119. Опанащук Ю.Я., Колісниченко Т.О., Вергун А.М. Світові досягнення та інноваційні технології в туристичному та готельному бізнесі. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 27. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19389/1/Опанащук_Колісниченко_Вергун.pdf

120. Осіпчук А.С. Національна туристична організація України як фасилітатор сталого розвитку туристичної галузі та економічного зростання.

Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2022. № 6. С. 33–40.

121. Павлов К.В., Павлова О.М., Ільїн Л. В., Зайчук К.А. Регулювання соціально-економічної активності на регіональних ринках туристичних послуг: монографія. Луцьк : ФОП Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф», 2021. 170 с.

122. Папп В., Бошота Н. Роль подієвого туризму у регіональному розвитку країни. *International Science Journal of Managment, Economics & Finance*. Vol 3. No 4. 2024. Рр.109-117.

123. Парфіненко А.Ю. Міжнародний туризм в Україні: геополітичні аспекти глобального явища. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2015. Вип. 126 (частина І). С. 12-23.

124. Парфіненко А.Ю. Подієвий туризм як чинник формування туристичної привабливості міста. *Географія та туризм*. 2015. Вип. 34. С. 144-154.

125. Перегуда С. Агротуризм як форма диверсифікації аграрних формувань. *Зерно і хліб*. 2013. С. 70-71.

126. Підвальна О.Г., Богуславська С.І. Індустрія туризму як об'єкт регіональних економічних досліджень. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2021. Вип. 48. С. 29-35.

127. Підгірна В.Н., Ємчук Т.В. Перспективи розвитку ринку туристичних послуг України в умовах трансформаційних змін. *Інфраструктура ринку*. Вип. 49. 2020. С. 46-50.

128. Поворознюк І. Формування та реалізація антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності в період пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. №29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-18>

129. Погуда Н.В., Розметова О.Г. Сучасний стан туристичного ринку України: оцінка та перспективи розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6608>
130. Полковниченко С.О. Оцінка конкурентоспроможності України на європейському ринку туристичних послуг. *Ефективна економіка*. 2018. №12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/114.pdf
131. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягти стабільно високих результатів. Київ: Наш формат, 2019. 624 с.
132. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат, 2020. 434 с.
133. Про аграрний туризм та агротуристичну діяльність. Проект Закону України. URL: <http://ruraltourism.com.ua/?a=viewmaterial&id=9>.
134. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.99 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/996-14>
135. Про інноваційну діяльність: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, № 36, ст. 266. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
136. Про особисте селянське господарство: Закон України від 15.05.2003. ВВР України. 2003. № 29. Ст. 232.
137. Про сільський та сільський зелений туризм: Проект Закону України від 23.11.2003 р. № 4299. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?pf3516=4299&skl=5.
138. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. Розпорядження Кабінету міністрів України № 168 від 16.03.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80>
139. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 року № 324/95-ВР / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>.

140. Радченко О. П., Горбаченко С.А. Стратегія розвитку туристичної галузі України в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/204-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-196-1-10-20210407%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/204-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-196-1-10-20210407%20(1).pdf)

141. Распопова Ю.О., Безгодкова А.О. Облік у галузях економіки. Особливості обліку на підприємствах ресторанного господарства : навч. посіб. Дніпро : НМетАУ, 2018. 34 с.

142. Розметова О.Г. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств сфери туризму. *Країнознавство*. Вип. 1. 2011. С. 169-182.

143. Роїк О., Недзвецька О. Шляхи розвитку туристичної сфери України у воєнний період. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2022. № 46. С. 11-15.

144. Романюк І.А. Стратегічне управління розвитком галузі туризму на засадах формування корпоративної культури туристичних підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. №2. С. 24-27.

145. Романюк І.А., Пеньковський В.С., Яценко Я.І. Функціонування підприємств туристичного бізнесу у контексті розвитку сільських територій. *Економічний вісник університету*. Вип. 52. 2022. С. 47-53.

146. Романюк І. А. Елементи й особливості маркетингових стратегій розвитку підприємств галузі туризму. *Наукове забезпечення економічного розвитку, правового регулювання і управління в агропромисловому комплексі: матер. Міжнар. наук.-практ. конф.*, 29 березня 2019 р. Полтава : ПДАА, 2019. С. 189-190

147. Романюк І.А., Яценко В.І., Яценко Я.І. Вплив поведінки споживачів на розвиток стратегій маркетингу туристичних підприємств в Україні. *Ефективна економіка*. 2024. № 12. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5344/5397>

148. Савіцька О.П., Савіцька Н.В. Теоретико-методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності суб'єктів туристичної індустрії. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2013. № 776. С. 154-163.

149. Сопельнікова Н., Никончук О. Формування концептуальних засад поєднання процесів кроскультурних відносин на засадах туристичної діяльності. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія «Туризм»*. 2018. № 2. С. 24-33.

150. Семенов В.Ф., Герасименко В.Г., Горбань Г.П., Богадьорова Л.М. Управління регіональним розвитком туризму: навч. посіб. Одеса: Одеський державний економічний університет, 2011. 225 с.

151. Серeda Н., Моца А., Шевчук С. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. Вип. 41. 2022. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1560/1501>

152. Серeda Н.М. Інноваційний спектр розвитку туристичного бізнесу – франчайзинг. *Наукові інновації та передові технології*. № 14 (28), 2023. С. 796-805.

153. Серeda Н.М. Маркетинг і брендинг у туризмі: стратегії просування та конкурентоспроможність туристичних напрямків. *Економіка та суспільство*. Вип. 57. 2023. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3219/3142>

154. Сливенко В.А., Єрмакова А.О. Класичні та сучасні бізнес стратегії туристичних підприємств. *Ефективна економіка*. №11. 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/102.pdf

155. Сліпецький М. І., Маргіта М. В., Данило Я. І. Сутність та особливості кластерного підходу в управлінні туристичною сферою. *Регіональна економіка*. 2024, № 2. С. 133-139.

156. Смирнов І.Г., Любіцева О.О. Маркетинг сталого туризму: навчальний посібник. Київ: Ліра-К, 2019. 256 с.

157. Статистичний щорічник України за 2018 р. Державна служба статистики України / За ред. І.Є.Вернера. Відп. за вип. О.А. Вишневська. Житомир: ТОВ «БУК-ДРУК», 2019. 482 с.

158. Сторонянська І., Дуб А. Світовий досвід стимулювання розвитку туризму в гірських регіонах. *Функціональні типи територій як об'єкти державної регіональної політики: методологія ідентифікації та інструментарій стимулювання розвитку: монографія; наук. ред. Сторонянська І.З. / ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І.Долішнього НАН України».* Львів, 2021. 507 с.

159. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. Бутка М. П. Київ: "Центр учбової літератури", 2016. 376 с.

160. Токмакова І.В., Войтов І.М., Стратієнко Т.І., Давидова К.О. Цифровізація як нова парадигма управління підприємствами туристичної індустрії. *Вісник економіки транспорту та промисловості.* 2022. № 78-79. С. 167-178.

161. Торяник В.М., Джинджоян В.В. Механізм державного управління туристичною галуззю в Україні (ліцензування, сертифікація, стандартизація). Дніпро: ВВПЗ «ДГУ», 2020. 182 с.

162. Транспорт України. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/10/zb_Transpot.pdf

163. Трусова Н.В., Грановська В.Г., Крикунова В.М. Ринок туристичних послуг та поляризація туристичної системи. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки).* 2020. № 2(42). С. 65–72.

164. Туристична діяльність в Україні у 2018 році: статистичний збірник / Відп. за вип. О.О. Кармазіна. К.: Державний комітет статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua>

165. Устік Т.В. Формування маркетингової стратегії регіонального розвитку туризму. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2024. Т. 9. № 1. С. 372-376.

166. Фесенко Г.О., Алещенко Л.О. Інвестиційна складова ефективного розвитку туристичного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8409>
167. Філюк С.М. Сутність поняття, умови та перспективи агротуристичної діяльності. *Молодий вчений*. 2017. №5.1 (45.1). С. 141 – 145.
168. Фред Р. Девід Strategic Management: Concepts and Cases. 16-е вид. Бостон: Pearson, 2017
169. Хитра О. Туристичний брендинг в умовах економіки вражень. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-64>
170. Хімічева Г.І., Михалко А.О., Супрунець М.Г. Удосконалення класифікації структурних складових комплексної туристичної послуги. *Вісник КНУТД*. № 1 (106), 2017, С. 65-74.
171. Хунзікер Клаус. *Tourism: An Economic and Social Phenomenon*. Лондон: Macmillan, 1973.
172. Чорний О. Сталий розвиток українського туризму: що маємо створити для майбутнього? *Журнал лідера сталого розвитку*. 2023. №2. URL: <https://ukraine-oss.com/stalyj-rozvytok-ukrayinskogo-turyzmu-shho-mayemo-stvoryty-dlya-majbutnogo/>
173. Шацька З. Я., Акульшин М. І. Актуальні проблеми та перспективи розвитку сфери туризму в Україні. *Економіка і суспільство*. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 19. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-108>
174. Шевелюк М.М. Цифровізація у сфері туризму: інноваційні тренди і пріоритетні напрями розвитку. *Питання культурології*. Вип. 38, 2021, С. 226-235.
175. Шелеметьєва Т.В., Гресь-Євреїнова С.В., Мамотенко Д.Ю. Особливості бухгалтерського обліку витрат туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. *Інфраструктура ринку*. Вип. 66. 2022. С. 225-230.

176. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 1999. 448 с.
177. Шуканова А.А., Федій О.А., Шуканов П.В. Особливості пристосування до умов пандемії суб'єктів туристичної діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 18. С. 19-24. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.18.19>
178. Шупік Б.В. Зарубіжний досвід у регулюванні туризму. *Держава та регіони*. 2009. №1. С. 200-207.
179. Щоб відродився туризм, зацікавлюйте іноземців Україною вже сьогодні. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3561536-sob-vidrodivsaturizm-zacikavlujte-inozemciv-ukrainou-vze-sogodni.html>
180. Щука Г.П. Подієвий туризм. Навчально-методичний посібник. ЗУІ імені Ференца Ракоці II, м. Берегове, 2023. 171 с.
181. Юхновська Ю. Формування концепції стратегічного управління розвитком потенціалу туристичної галузі в Україні та її регіонах. *Галицький економічний вісник*. 2019. Том 57. № 2. С. 18-27.
182. Якимчук А., Попадинець Н., Валюх А., Скрипко Т., Левков К. Сільський «зелений» туризм як каталізатор розвитку місцевої економіки в процесі децентралізації влади. *Agricultural and Resource Economics International Scientific E-Journal*. 2021. Vol. 7, № 1. URL: <https://are-journal.com/are/article/view/407/284>
183. Яременко С.С., Задоя М.В., Каппес Ю.П. Визначення особливостей поведінки споживачів туристичного підприємства за результатами стратегічного аналізу. *Ефективна економіка*. № 7. 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/41.pdf
184. Яровий В.Ф. Соціально-економічна ефективність функціонування підприємств сільського зеленого туризму та галузі туризму загалом. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. № 4(40). С. 72-75.
185. Aleshchenko L. Agrotourism as a tool of Kherson region agricultural units diversification. *Innovative tools for socio-economic systems' development* :

monograph 25; Edited by O. Mandych, A. Ostenda. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach, 2019. Pp. 188-197.

186. Alieschenko Liu. The current state and directions for improving management processes and making effective managerial decisions in the profitability of tourism business entities during armed conflict. *Innovations in education and science: informational, economic, educational, legal, psychological, technical and managerial aspects*. International collective monograph. Denmark. 2024. Pp. 65-100.

187. Alieschenko Liu. The essence of strategic management for tourism enterprises. *Współczesne trendy i wyzwania przedsiębiorczości, bezpieczeństwa i logistyki*. Lublin. 2024. Pp. 179-190.

188. Alieschenko L.O. Analysis of activities and prospects of development of tourist business entities. *Global aspects of national economy development in the conditions of transformational changes*. Collective monograph. Lviv-Toruń Liha-Pres. 2021. Pp. 3-17.

189. Borau-Boira E., Pérez-Escoda A., Ruiz-Poveda Vera C. Challenges of digital advertising from the study of the influencers' phenomenon in social networks. *Corporate Communications*. 2023. № 28 (2). P. 325–339.

190. Buckley J. How the Ukraine invasion flattened Eastern European tourism. URL: <https://edition.cnn.-com/travel/article/ukraine-invasion-tourismeasterneurope/index.html>

191. Constantin M., Saxon S., Yu J. Reimagining the \$9 trillion tourism economy-what will it take? URL: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logisticsandinfrastructure/our-insights/reimagining-the-9-trilliontourism-economy-what-will-it-take>

192. Eurostat Tourism trips of Europeans. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.-php?title=Tourism_trip-s_of_Europeans

193. Fesenko H.O., Aleschenko L.O. Profitability of tourist enterprises: concepts and factors of influence. *Strategies of socio-economic development and*

mechanisms of their implementation in the conditions of economic uncertainty and globalization changes: monograph. Georgian publishing house Publisher House “Universal”. 2021. Pp. 261-269.

194. Gorina G., Bocharova Y., Kozhukhova T., Ivanova N., Bohatyryova G. The impact of COVID-19 on international trade in tourism services in Europe. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, № 43(3), 2022. Pp. 1091-1098.

195. Haponenko H., Vasylenko V. Prospects for the use of blockchain technology in the tourism industry. *The Journal of V.N. Karazin Kharkiv National University Series "International Relations. Economics. Country Studies. Tourism"*. 2019. № 10. P. 193-199.

196. Hranovska V. G., Aleshchenko L. O. Prospects for the Development of the Tourist Business of the Kherson Region During the Covid-19 Pandemic. *Globalization and Business*, №11, 2021. Pp. 143-147.

197. Ihnatenko M. M., Romaniuk I. A., Yatsenko Ya. I. Support of projects and strategies for development of rural green tourism enterprises by local communities and the state. *Економічний вісник університету*. Вип. 51. 2021. С. 7-13.

198. Ihnatenko M., Antoshkin V., Postol A., Hurbyk Yu., Runcheva N. Features of the Content and Implementation of Innovation and Investment Projects for the Development of Enterprises in the Field of Rural Green Tourism. *International Journal of Management (IJM)*, 11 (3), 2020, pp. 304-315.

199. Ihnatenko M., Sarapina O., Sakun A., Marmul L. and Pylypenko K. Models of implementation of enterprises in agricultural green tourism in European countries and assessment of their efficiency. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(12), 2019, pp. 337-340.

200. Khurramov O.K., Saidova F.K. Social-media marketing – a forceful tool for tourism industry. *European science*. 2019. № 7 (49). pp. 41-43.

201. Kudak K., Svitlynets O., Nazarkevych I., Popyk M., Bacho R., Pityulych M., Bilyk R., Kulyk O., Nezveshchuk-Kohut T., Popadynets, N. Socio-economic assessment of tourist preferences before and after COVID-19 (based on

sociological survey of the border area). *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, № 46(3), 2024. Pp. 409-418.

202. Kyrylov Yu., Hranovska V., Krykunova V., Krukovska O., Aleshchenko L. Determinants of the Strategy of Tourism Business Development in the Regional Economic and Social Destination. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, No. 41(2), 2022. Pp. 636-646.

203. Marmul L., Levaieva L., Yarovyy V. Mechanisms, motives and incentives for providing strategic priorities for the development of tourist enterprises in the rural. *Економічний вісник університету*, Вип. 54, 2022. С. 38-45.

204. Michael Hall and Stephen J. Page The geography of tourism and recreation. *Environment, place and space*. Fourth edition. Routledge is an imprint of the Taylor & Francis Group, an informa business. 2014. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/9780203796092_googlepreview.pdf

205. Popadynets N., Hryhoruk I., Popyk M., Bilanyuk O., Halachenko O., Irtyshcheva I., Batkovets N., Lysiak N., Boiko Y., Hryshyna N., Bil M., Nezveshchuk-Kohut T. Analysis and Modeling of Factor Determinants for Ukraine Hotels and Tourist Sphere. *Intelligent Human Systems Integration*. Vol. 1322. Pp. 509-515.

206. Richard Sharpley. Tourism, Tourists and Society. Fifth edition. Routledge is an imprint of the Taylor & Francis Group, an informa business. 2018. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/10.4324_9781315210407_previewpdf.pdf

207. Zhosan H., Aleshchenko L. Features of the implementation of digital technologies in ecotourism. *Precarpathian Institute named of M. Hrushevsky of Interregional Academy of Personnel Management*. 2021. Pp. 252-279.

ДОДАТКИ

Методичні підходи щодо оцінки впливів зовнішнього середовища на ефективність діяльності підприємств туристичного бізнесу

Напрямок впливу	Зміст впливу	Методичні підходи щодо оцінювання ефективності
Чинники прямого впливу		
Встановлення цілей та пріоритетів стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу у національних та регіональних і галузевих соціально-економічних програмах.	Система стратегічних цілей і пріоритетів стратегічного розвитку має враховувати вплив глобального середовища, європейських і внутрішніх інтеграційних процесів для визначення ключових параметрів ефективності, конкурентоспроможності вітчизняних підприємств туристичного бізнесу.	Ідентифікація системи цілей, завдань і пріоритетів стратегічного розвитку, стратегій та інструментів і методів для підприємств туристичного бізнесу може бути визначена в загальних рисах. Оцінка ефективності розроблюваних пріоритетів і стратегій здійснюється на основі загальних показників діяльності підприємств та галузі загалом: туристичні потоки, доходи і прибутки, витрати і збитки, собівартість і ціни, податки й соціальні виплати, фінансово-економічна стійкість і якість продуктів..
Ціноутворення	Формування цін на туристичні продукти й послуги, які б забезпечували їх прибутковість; зростання доходів працівників; цінову доступність для споживачів; відповідність у системі “ ціна – якість”.	Методи визначення і показники: ціна одного турс-дня, туристичного пакету, путівки; рентабельність продажів як відсоткове відношення прибутку до ціни реалізації одиниці туристичного продукту; цінові конкурентні переваги як можливість цінових поступок, оптимізації витрат, наповненості турів, створення комплексного туристичного продукту.
Ліцензування туристичної діяльності	Адміністрування органами виконавчої влади соціально-економічної політики, надання дозволу на здійснення оперативної діяльності. Діяльність агентів з реалізації не підлягає ліцензуванню.	Оцінюється за кількістю наданих ліцензій анульованих ліцензій; показниками Реєстру суб’єктів турсоператорської діяльності Державного агентства розвитку туризму [].
Державна експертиза та встановлення державних стандартів. Нормативні вимоги до якості та сертифікації туристичних продуктів і послуг	Стандартизація та сертифікація є способом державного регулювання туристичної діяльності. Міжнародними організаціями розроблені стандарти управління якістю, сертифікації та акредитації; категоризації; якості туристичних послуг і продуктів.	Рівень відповідності національних стандартів на макро-, мезо- і мікро-рівнях якості туристичних послуг міжнародним стандартам. В стратегічній перспективі міжнародні стандарти у сфері якості туристичних продуктів і послуг; сертифікація, як інструмент забезпечення їх якості, надають дієвий контроль загальної якості туристичного продукту.

Чинники непрямого (опосередкованого) впливу		
Пільгове оподаткування	Туроператори як юридичні особи – підприємства, можуть обрати загальну систему оподаткування, третю групу спрощеної системи оподаткування. Турагенти як юридичні або фізичні особи можуть обирати загальну або спрощену систему оподаткування.	Ефективність оцінюється зростанням або зменшенням сум податкових надходжень та соціальних нарахувань.
Пільгове кредитування	Врегулювання кредитних відносин, зменшення високої ставки й недоступності кредитів, особливо для малого туристичного бізнесу.	Показники обсягів і динаміки кредитування на пільгових умовах, ефективність використання кредитів як відношення приросту доходів суб'єктів туристичного бізнесу до суми кредитів.
Митне й валютне регулювання	Зниження митних ставок на експорт і імпорт засобів розвитку туристичного бізнесу; звільнення від імпорتنих мит на певні ресурси сфери туризму; пільговий митний режим для іноземних туристів.	
Чинники комплексного впливу		
Вільні економічні зони (ВЕЗ)	Встановлення пріоритетів галузевої, функціональної орієнтації ВЕЗ з розвитку с туризму. Особливі пільгові умови діяльності для іноземців (митні, валютно-фінансові, податкові, ін.); свобода діяльності з особливим режимом управління, ліберальні податки.	Наявність та перелік пільг, який залежить від обсягів вкладених інвестицій, кількості робочих місць, рівня соціально-економічного розвитку регіону, в якому реалізується інвестиційний проєкт; перелік видів діяльності, які дають право на пільги. Створення та функціонування ВЕЗ, як ефективного інструменту інвестування у туризмі; збалансованості інтересів усіх учасників інвестиційного процесу; адаптації вітчизняних економічних та нормативно-правових актів і умов до загальноприйнятих принципів побудови ВЕЗ.
Території пріоритетного розвитку (ТПР)	Спеціальний правовий режим економічної діяльності ТПР з державним регулюванням розвитку туризму в окремих регіонах, які набули такого статусу. Стратегічні заходи спрямовані на залучення інвестицій, створення нових продуктів, збільшення робочих місць.	Цілеспрямоване застосування в межах певного стратегічного напрямку. Оцінка показників ефективності, комплексних індикаторів активізації діяльності суб'єктів туризму. Обсяги державної допомоги суб'єктам туризму ТПР повинні бути узгоджені з міжнародними організаціями, нормами і стандартами, правилами міжнародного співтовариства.

Етапи розвитку туризму у світовому вимірі та їх зміст

Епоха	Етап	Фактор	Події	Тенденції
Ранні етапи розвитку туризму (до 19 століття)	Середньовіччя та Ренесанс	Паломництва та релігійні маршрути	Відвідування святих місць (Єрусалим чи Компостела), стало важливою частиною релігійно-культурного життя.	Зростання кількості паломників спонукало зародження інфраструктури для подорожей.
	Великі географічні відкриття	Експлорація нових світів	Подорожі Колумба, Магеллана та інших мандрівників, відкриття нових територій.	Зростання інтересу до екзотичних культур, торгівля та культурний обмін між континентами.
	Епоха романтизму та розвитку туризму (18-19 ст.)	Романтичні турне та ландшафтний туризм	Виникнення популярності "Гранд-тур" серед аристократії, відвідування культурних та природних пам'яток.	Збільшення попиту на подорожі для вивчення мистецтва, архітектури та природних пам'яток.
Розвиток світового туризму від 19 до середини 20 століття	Розбудова транспорту та інфраструктури	Залізниці та пароплавання	Розбудова залізниць в Європі та США, морського флоту.	Зменшення часу переміщень, зростання швидкості та доступності транспорту.
		Зручність подорожей	Розвиток готелів, ресторанів та інших надавачів туристичних послуг.	Зростання комфорту та зручності для туристів, створення інфраструктури для задоволення їхніх потреб.
	Епоха Великих Турів	Аристократія та культурне збагачення	Видатні особистості вирушали в подорожі для освіти та культурного розвитку.	Збільшення інтересу до мистецтва, історії та інших аспектів культури, розширення світогляду.
		Гранд-тур	Тривалі подорожі в Європу, зокрема Італію та Грецію, для освіти та культурного збагачення.	Відкриття нових територій, популяризація археології та класичних мистецтв.
	Початок масового туризму	Автомобільний туризм та авіація	Зростання виробництва автомобілів та розвиток авіації зробили подорожі більш доступними.	Збільшення мобільності, скорочення часу подорожей, зменшення вартості та віддалення від елітарності туризму.
		Масовий попит на подорожі	Зростання доходів середнього класу, підвищення якості та рівня життя.	Поява пакетних турів, збільшення кількості туристів, туристичних агентств.
		Роль глобальних подій	Періоди миру та післявоєнні відновлення сприяли розвитку туризму.	Збільшення інтересу до соціально-культурних обмінів, економічна підтримка розвитку туристичного бізнесу.

Розвиток світового туризму після Другої світової війни та до кінця 20 століття	Масовий туризм	Збільшення попиту	Зростання доходів та рівня життя	Економічне відновлення після війни призвело до підвищення доходів населення.	Збільшення вільного часу та інтересу до відпочинку підтримало розвиток туризму.
			Розвиток авіа-перевезень	Післявоєнний період сприяв розвитку авіації, залізничного, авто- та морського транспорту, збільшенню доступності подорожей.	Зменшення транспортних витрат, часу на переїзди та зростання продуктивності подорожей.
			Сонячні курорти та масовий відпочинок	Розвиток туристично-рекреаційних комплексів на сонячних морських, гірськолижних курортах.	Попит підтримав розвиток туризму в регіонах Середземномор'я, островних країнах; гірських регіонах.
			Історичні пам'ятки та культурний туризм	Зростання інтересу до культурної спадщини та історичних пам'яток.	Туристи більше цікавилися відвідуванням музеїв, археологічних та історичних об'єктів.
	Загальні тенденції та впливові фактори	Екзотичні місця	Пакетні тури та туроператори	Виникнення та розвиток тур-операторських компаній.	Зручні пакетні тури, які включають перевезення, проживання та екскурсії, стали популярними.
			Масовий туризм	Зростання кількості туристів внаслідок збільшення мобільності та підвищення якості й рівня життя.	Зміна підходів до туризму лише як способу розваг та відпочинку, розширення аудиторії туристів.
			Міжнародний туризм та культурний обмін	Зростання міжнародних зв'язків та попиту на соціально-культурні обміни.	Збільшення кількості іноземних туристів, обміни культурними досвідами й традиціями.
	Інтернет та технології	Розвиток онлайн-бронювань	Вплив соціальних мереж	Поява інтернет-платформ для бронювання готелів, авіаквитків, туристичних пакетів.	Зручність, швидкість та доступність бронювань, розширення можливостей вибору для туристів, онлайн розрахунки.
			Екологічно чистий туризм	Зростання популярності соціальних мереж, візуалізація подорожей через фотографії, відео, онлайн відгуки.	Формування туристичних вражень, вплив "інстаграмабельних" місць, розвиток впливових туристичних блогерів.
	Сталий туризм	Екологічно чистий туризм	Екологічно чистий туризм	Збільшення усвідомленості про вплив туризму на природу та екосистеми.	Попит на екологічно чисті подорожі, розвиток екотуризму та відновлюваних енергетичних рішень.

		Культурно свідомий туризм	Зростання інтересу до місцевої культури, традицій та гастрономії.	Взаємодія з місцевим населенням, підтримка місцевих бізнесів, пошук унікальних культурних вражень.
Пандемія та її наслідки		Соціально відповідальний туризм	Збільшення уваги до питань рівності, включеності, інклюзії та соціальної відповідальності.	Залучення до туризму вразливих груп, підтримка соціальних проєктів та відмова від експлуатації.
		Вплив глобальних криз на туризм	Пандемія COVID-19 призвела до зупинення подорожей, закриття кордонів та кардинально змінити підходи до безпеки й гігієни.	Збільшення уваги до медичного туризму, розвиток віртуальних турів, смарт-туризму та безпеки подорожей.
		Переосмислення туризму	Переосмислення моделі масового туризму, його необхідність як сталого й соціально відповідального.	Зростання попиту на внутрішній, сільський зелений туризм; туризм у менш відомих регіонах, акцент на здоров'ї та безпеці під час подорожей.

Особливості та зміст пріоритетів та інструментів стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу у країнах ЄС

Країна	Напрямок впровадження	Інструменти	Успішний досвід
Ісландія	Розвиток багатоденних турів	Ісландія зосереджується на розвитку багатоденних турів, залучаючи туристів до більш тривалих іммерсивних вражень.	Зростання популярності серед туристів, які шукають не тільки пам'ятки, але й глибокий інтерактивний досвід.
Португалія	Розширення географії туризму	Португалія активно розширює географію туризму за межі традиційно відомих туристичних областей.	Збільшення кількості туристів у менш відомих регіонах, що призводить до диверсифікації та підвищення доходів.
Іспанія	Спрощення процедур для туристів	Іспанія впроваджує спрощені процедури для отримання віз та інших документів для привертання більшої кількості туристів.	Зростання потоку туристів та покращення репутації країни як приязної для відвідування.
Греція	Екологічно відповідальний туризм	Греція впроваджує ініціативи екологічно відповідального туризму, зменшення впливу на природні ресурси і довкілля.	Залучення туристів, які цінують сталий та екологічно безпечний і відповідальний спосіб подорожей.
Нідерланди	Розвиток велотуризму	Нідерланди активно рекламуються як країна, де велосипед - це популярний та екологічно чистий засіб транспорту для туристів.	Збільшення кількості велотуристів та розвиток відповідної спеціальної інфраструктури.
Швейцарія	Розвиток гірськолижного туризму	Швейцарія активно інвестує у розвиток гірськолижних курортів та пропонує висококласний сервіс.	Збільшення привабливості для туристів, які цінують активний відпочинок, та підвищення кількості відвідувачів у зимовий період.
Швеція	Розвиток культурного і подієвого туризму	Швеція акцентує увагу на розвитку культурних подій та фестивалів для приваблення туристів.	Збільшення інтересу до культурних заходів та збільшення кількості відвідувачів, які шукають непересічні враження.
	Акцент на туризм у природних парках	Швеція акцентує увагу на розвитку туризму в природних парках, пропонуючи екологічно чистий та активний відпочинок.	Збільшення притоку туристів, які цікавляться активним відпочинком на природі.
Австрія	Збереження традицій та культурного спадку	Австрія активно просуває свою традиційну архітектуру, культурні заходи, гастрономію як основні аспекти туристичної привабливості.	Збереження аутентичності та залучення туристів, які шукають унікальні, але традиційні для певної країни враження.
	Зимовий туризм та гірськолижні	Австрія зосереджується на розвитку зимового туризму та гірськолижних курортів,	Збільшення кількості туристів у зимовий період, зокрема любителів гірського лижу.

	курорти	надаючи інфраструктуру для активного зимового відпочинку.	
Франція	Розвиток виноробного туризму	Франція рекламує виноробні регіони, пропонуючи туристам винні тури та дегустації.	Збільшення інтересу до виноробного туризму та підтримка місцевих виноробів.
	Культурний туризм та гастрономія	Франція розвиває культурний туризм, тури з гастрономії, сприяючи відвідуванню місць з історією та дегустації й купівлі місцевих продуктів.	Збільшення туристичного попиту на культурні події та гастрономічні фестивалі.
Німеччина	Розвиток технологічного туризму	Німеччина акцентує увагу на технологічних інноваціях у туризмі, впроваджуючи віртуальні тури та інтерактивні додатки.	Привертання молодіжного сегменту та технологічно орієнтованих туристів.
Норвегія	Акцент на екотуризм та пригодницькі подорожі	Норвегія ставить на екотуризм та пригодницькі подорожі, пропонуючи можливість дослідження природних ландшафтів та екстремальні види відпочинку.	Залучення екотуристів та пригодників, покращення іміджу країни як місця для активного відпочинку у природних умовах.
Італія	Ресторанний та винний туризм; культурно-історичний	Італія активно просуває ресторанний та винний туризм, підкреслюючи унікальність своєї кухні та виноробства.	Збільшення популярності серед гурманів та любителів вин, розвиток гастрономічного та виноробного бізнесу.



ТОВ ПОДОРОЖ

73000, Херсонська обл., місто Херсон, вул. Академіка Тарле,
16, корпус 2, кв. 136
Код ЄДРПОУ: 4041657

№ 34-Д від 20.12.2024

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукового дослідження Алещенко Людмили Олександрівни

Науково-практичні результати дисертаційного дослідження аспірантки кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу Людмили Олександрівни Алещенко на тему: «Пріоритети та інструменти стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу» мають значний практичний потенціал для застосування в діяльності підприємств туристичного бізнесу в умовах сучасних викликів і загроз. Рекомендації автора щодо забезпечення пріоритетів їх стратегічного розвитку стали основою для вдосконалення внутрішніх управлінських процесів, планування та залучення інвестицій. Мова йде про використання інструментів: інвентаризації майна, ресурсів та атракцій підприємств туристичного бізнесу на деокупованих територіях; диверсифікацію туристичних напрямів, продуктів і послуг на основі подієвого, екологічного, сільського зеленого, еногастрономічного, воєнного туризму; залучення інвестицій через інноваційні механізми фандрейзингу, краудфандінгу, краудінвестінгу, краудлендінгу; оптимізацію доходів і витрат; розробку проєктів смарт-туризму та клієнтоорієнтованість продуктів і послуг.

Рекомендації та висновки автора прийняті до впровадження Товариством з обмеженою відповідальністю «ПОДОРОЖ».

Керівник ТОВ «ПОДОРОЖ»



Анастасія САВІНА

ДОВІДКА**про впровадження результатів наукового дослідження
Алещенко Людмили Олександрівни**

Науково-практичні результати дисертаційного дослідження Людмили Олександрівни Алещенко, аспірантки кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, на тему: «Пріоритети та інструменти стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу» мають значний практичний потенціал для застосування в діяльності громадської спілки «Дороги вина та смаку Херсонщини». Рекомендації автора щодо визначення стратегічних пріоритетів розвитку туристичних маршрутів, просування локальних брендів, впровадження інструментів еногастрономічного, подієвого, сільського зеленого та аграрного туризму, а також застосування механізмів фандрейзингу, краудфандингу та краудінвестингу стали основою для вдосконалення програм розвитку територіальних гастрономічних кластерів Херсонщини, створення локальних продуктів, посилення туристичної привабливості регіону. Окрему увагу в межах впровадження приділено інструментам інвентаризації атракцій, адаптивного стратегічного планування та клієнтоорієнтованості туристичних продуктів, що сприяло формуванню нових маршрутів і послуг, орієнтованих на внутрішній туризм, особливо в умовах воєнного стану.

Рекомендації та висновки автора прийняті до впровадження ГС «Дороги вина та смаку Херсонщини».

Голова правління ГС

«Дороги вина та смаку Херсонщини»



Юрій ПАЛІЧЕВ



**Громадська організація
«ХЕРСОНСЬКА ОБЛАСНА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКА
ДОРАДЧА СЛУЖБА»**

вул. Покришева 53/3, офіс 61, м. Херсон, 73040

тел.моб. +380991849830, e-mail: dorada_kherson@ukr.net

№ 1-018 від 9.04.2025р.

ДОВІДКА

**про впровадження результатів наукового дослідження
Алещенко Людмили Олександрівни**

Науково-практичні результати дисертаційного дослідження аспірантки кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу Херсонського державного аграрно-економічного університету Людмили Олександрівни Алещенко на тему: «Пріоритети та інструменти стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу» мають високий практичний потенціал для застосування в дорадчій діяльності, зокрема в умовах відновлення сільських територій після деокупації. У роботі запропоновано обґрунтовану систему інструментів стратегічного розвитку, серед яких особливу цінність для Херсонської області становлять рекомендації щодо інвентаризації туристичних ресурсів, формування кластерів сільського зеленого туризму, використання інноваційних джерел фінансування, а також моделі адаптивного стратегічного планування для малих підприємств і територіальних громад. Запропоновано підходи до залучення молодіжного підприємництва та розвитку місцевих ініціатив, орієнтованих на зростання економічної активності у сфері сільського туризму. Ці положення було впроваджено Громадською організацією «Херсонська обласна сільськогосподарська дорадча служба» (ГО ХОСДС) в освітньо-консультаційну діяльність, зокрема під час формування тематичних програм для дорадників, підготовці методичних матеріалів для суб'єктів малого підприємництва, а також у рекомендаціях громадам щодо розробки локальних стратегій розвитку туризму як напрямку відновлення місцевої економіки.

Рекомендації та висновки дисертаційного дослідження можуть бути інтегровані в практичну діяльність ГО ХОСДС та використовуватися в процесі надання консультацій аграрним виробникам і представникам громад у межах дорадчої діяльності.

Голова Громадської організації
«Херсонська обласна
сільськогосподарська дорадча служба»



Дарина МАКАРЧУК

**“НАЦІОНАЛЬНА АСОЦІАЦІЯ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ДОРАДЧИХ СЛУЖБ УКРАЇНИ”**



Адреса для листування: вул. Героїв оборони 10, офіс 10, м. Київ, 03127, Україна
 тел: +38 097 5747327, e-mail: doradukraine@gmail.com
 рах. № UA843808050000000026008507268 в Райффайзен Банк Аваль м. Київ,
 МФО 380805, Код ЄДРПОУ 26438001

№ 1-020525 від 2 травня 2025 року

ДОВІДКА

**про впровадження результатів наукового дослідження
Алещенко Людмили Олександрівни
на тему «Пріоритети та інструменти стратегічного розвитку
підприємств туристичного бізнесу»**

Результати дисертаційного дослідження Людмили Олександрівни Алещенко «Пріоритети та інструменти стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу» викликають практичну зацікавленість суб'єктів сільськогосподарської дорадчої діяльності - членів ВГО «Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України» (ВГО НАСДСУ) як в частині практичної роботи з суб'єктами підприємництва, що працюють чи мають намір працювати у туристичному бізнесі, так і в частині налагодження системи дорадчих послуг у цій сфері.

Заслужовують на особливу увагу рекомендації щодо

- розробки та реалізації регіональних та місцевих програм підтримки розвитку підприємств туристичного бізнесу, сприяння їх фінансового, консалтингового та інформаційно-маркетингового забезпечення;
- підвищення рівня інформатизації, цифровізації і популяризації всіх видів вітчизняного туризму в Україні та за кордоном;
- зростання фахової підготовки, позитивного іміджу працівників і власників підприємств туристичного бізнесу.

Тим самим, авторка дослідження відзначає важливість надання послуг з консультацій для розвитку підприємств туристичного бізнесу та справедливо вважає розвиток дорадництва однією із детермінант агротуризму.

Результати дисертаційного дослідження «Пріоритети та інструменти стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу» були використані (ВГО НАСДСУ) при підготовці навчання дорадників та експертів дорадників й експертів-дорадників.

Директор ВГО НАСДСУ



Роман Корінець



**ХЕРСОНСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ РОЗВИТКУ
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ЗРОШЕННЯ**

просп. Незалежності, 47, м. Херсон, 73000, моб.тел. (099) 741-61-33
e-mail: dp-agroprom@khoda.gov.ua, ЄДРПОУ 33824007

02.05.2025 р. № 26-03-1-460/0/25/26-01-01

на № від

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукового дослідження
АЛЄЩЕНКО Людмили Олександрівни

Цією довідкою засвідчуємо, що розроблені у дисертації «Пріоритети та інструменти стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу» адаптивні моделі, плани і програми як інструменти стратегічного розвитку, які дозволяють підвищити ефективність функціонування підприємств туристичного бізнесу, забезпечити їх стійкість і дохідність навіть у складних соціально-економічних умовах війни.

Зазначені інструменти акцентують увагу на важливості екологічної сталості й соціальної відповідальності, інклюзивності, а також ключових аспектах не тільки іміджу та конкурентоспроможності туристичних підприємств, а й деокупованих територій загалом.

Викладені в дисертації пропозиції залучення молодіжного підприємництва до їх реалізації сприятимуть, у разі впровадження, збільшенню зайнятості серед молоді, ветеранів війни у мирний час в умовах відсутності воєнних загроз.

Дисертаційна робота, її результати та висновки є вагомим внеском у відновлення туристичної галузі регіону. Їх імплементація в Стратегію соціально-економічного розвитку Херсонської області на період 2021 – 2027 років дозволить підвищити ефективність стратегічного управління процесами відновлення деокупованих територій загалом, забезпечити їх сталий розвиток, високий рівень фінансової та економічної стійкості підприємств туристичного бізнесу області.

Директор Департаменту

Дмитро ЮНУСОВ



**ХЕРСОНСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ У СПРАВАХ ВЕТЕРАНІВ**

пл. Свободи, 1, м. Херсон, 73000, тел. +38 (093) 956 96 95
e-mail: upr_vet@khoda.gov.ua, Код ЄДРПОУ 45600331

від «02» травня 2025 р. № 1

ДОВІДКА

**про впровадження результатів наукового дослідження
Алещенко Людмили Олександрівни**

Науково-практичні результати дисертаційного дослідження аспірантки кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу Людмили Олександрівни Алещенко на тему: «Пріоритети та інструменти стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу» мають значний практичний потенціал для застосування в діяльності управління у справах ветеранів в умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення.

Рекомендації автора щодо забезпечення пріоритетів стратегічного розвитку стали вагомим доповненням для розроблення та реалізації інституційних програм реінтеграції ветеранів до соціально-економічного життя, посилення напрямів ветеранського підприємництва, підвищення ефективності внутрішніх управлінських процесів і залучення фінансових ресурсів. Йдеться про використання інструментів: інвентаризації наявної інфраструктури для потреб ветеранів, створення та розвитку реабілітаційних і навчальних маршрутів; диверсифікацію послуг на основі екологічного, соціального, військового туризму; застосування інноваційних фінансових механізмів – фандрейзингу, краудфандингу, краудінвестингу; впровадження смарт-підходів до планування та підвищення клієнтоорієнтованості послуг.

Начальник управління
у справах ветеранів



МАЗУР Дар'я Володимирівна



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
**ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ
АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Юридична адреса: вулиця Стрітенська, 23, місто Херсон, Херсонська область, 73006
Фактична адреса: Проспект Університетський 5/2, місто Кропивницький, Кіровоградська область, 25031,
тел. +38 050 54 69 077, E-mail: office@ksaeu.kherson.ua
Код ЄДРПОУ 00493020 UA188201720343181004200000213 в Держказначейській службі України

06.09.2024 № 1155/02-23/08

На № _____ від _____

До разової спеціалізованої вченої
ради на здобуття наукового ступеня
доктора філософії

Херсонський державний аграрно-економічний університет підтверджує, що матеріали дисертаційного дослідження Алещенко Л.О. на тему «Пріоритети та інструменти стратегічного розвитку підприємств туристичного бізнесу» мають науковий інтерес, вирізняються актуальністю та володіють значним методичним і практичним потенціалом.

Результати дослідження використано в рамках науково-дослідної та навчальної роботи, зокрема при викладанні дисциплін «Стратегічне управління», «Молодіжне підприємництво», «Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу і туризму», «Інноватика та адаптація до змін» а також при розробці змісту лекцій, практичних занять, кейс-завдань і тем дипломних та кваліфікаційних робіт бакалаврів і магістрів.

Ректор ХДАЕУ



Юрій КИРИЛОВ

Список публікацій здобувача

Публікації, що відтворюють наукові результати дисертації:

Монографії:

26. Zhosan H., Aleshchenko L. Features of the implementation of digital technologies in ecotourism. *Precarpathian Institute named of M. Hrushevsky of Interregional Academy of Personnel Management*. 2021. Pp. 252-279. ISBN 978-80-88415-36-7 DOI: doi.org/10.46489/gabeott-10

https://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/7600/Green_and_blue_prn_removed.pdf?sequence=1&isAllowed=y (авторкою досліджено специфіку та інструменти впровадження цифрових технологій в екотуризмі).

27. Aleshchenko L. Agrotourism as a tool of Kherson region agricultural units diversification. *Innovative tools for socio-economic systems' development : monograph 25*; Edited by O. Mandych, A. Ostenda. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach, 2019. P. 188-197 ISBN: 978-83-955125-0-6 <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/9073>

28. Fesenko H.O., Aleshchenko L.O. Profitability of tourist enterprises: concepts and factors of influence. *Strategies of socio-economic development and mechanisms of their implementation in the conditions of economic uncertainty and globalization changes: monograph*. Georgian publishing house Publisher House “Universal”. 2021. Pp. 261-269. ISBN: 978-9941-26-962-2 <http://dspace.ksau.kherson.ua/handle/123456789/5434> (авторкою досліджено фактори внутрішнього і зовнішнього впливу на рентабельність туристичних підприємств).

29. Alieshchenko L.O. Analysis of activities and prospects of development of tourist business entities. *Global aspects of national economy development in the conditions of transformational changes*. Collective monograph. Lviv-Toruń Liha-

Pres. 2021. Pp. 3-17. ISBN 978-966-397-239-8 DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-239-8-1>

30. Алещенко Л.О. Науково-теоретичні та методичні аспекти управління доходами суб'єктів туристичного бізнесу в умовах воєнного часу. *World trends in the use of interactive technologies in education international collective monograph*. Ліма, Перу – Київ, Україна. 2023. С. 78-94. ISBN 978-612-00-8790-5 DOI 10.5281/zenodo.8171422

31. Alieshchenko Liu. The essence of strategic management for tourism enterprises. *Współczesne trendy i wyzwania przedsiębiorczości, bezpieczeństwa i logistyki*. Lublin. 2024. Pp. 179-190. ISBN – wersja elektroniczna: 978-83-67550-21-5

32. Alieshchenko Liu. The current state and directions for improving management processes and making effective managerial decisions in the profitability of tourism business entities during armed conflict. *Innovations in education and science: informational, economic, educational, legal, psychological, technical and managerial aspects*. International collective monograph. Denmark. 2024. Pp. 65-100. ISBN: 9788771848312 DOI 10.5281/zenodo.13939585

Статті в наукових фахових виданнях України, а також у виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз

33. Грановська В.Г., Алещенко Л.О. Агротуризм як інструмент диверсифікації діяльності. *Економіка АПК*. 2019. № 12. С. 28-36. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201912028> (авторкою запропоновано моделі розвитку агротуризму, які можуть бути використані окремими господарюючими суб'єктами з метою диверсифікації діяльності, об'єднаними територіальними громадами – при розробці програм розвитку, регіональними органами влади – для поширення досвіду і розвитку дорадництва на базі передових підприємств).

34. Алещенко Л.О. Мале підприємництво як ефективний напрям розвитку туризму на селі. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*.

2020. № 1. С. 72-78. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/9>

35. Кирилов Ю.Є., Грановська В.Г., Алещенко Л.О. Формування конкурентних переваг суб'єктів туристичної галузі. *Економіка АПК*. 2020. № 5. С. 44-55. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202005045> (авторкою запропоновано заходи підвищення конкурентоспроможності та забезпечення конкурентних переваг суб'єктами туризму, визначено пріоритети економічного механізму стратегічного розвитку, що є основою реалізації їх соціально-економічної місії та побудови ефективної бізнес-стратегії).

36. Крикунова В.М., Алещенко Л.О. Стратегічні пріоритети розвитку молодіжного підприємництва Херсонської області в сфері туристичного бізнесу. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 4. С. 107-115. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.4.13> (авторкою визначено пріоритети розвитку туристичного молодіжного підприємництва в Херсонській області та його роль в реалізації туристичного потенціалу регіону).

37. Алещенко Л. О. Вплив молодіжного підприємництва на стратегічний розвиток туристичного бізнесу. *Агросвіт*. 2021. № 23. С. 70–74. DOI: [10.32702/2306-6792.2021.23.70](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.23.70)

38. Алещенко Л.О. Прибуток як стратегічний інструмент розвитку молодіжного підприємництва в туристичному бізнесі. *Економічний простір*. 2020. № 164. С. 28-34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/160-5>

39. Фесенко Г.О., Алещенко Л.О. Інвестиційна складова ефективного розвитку туристичного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8409> (авторкою висвітлено економічне значення та особливості залучення інвестицій туристичної галузі та запропоновано заходи, які сприятимуть підвищенню інвестиційної привабливості туристичного бізнесу).

40. Алещенко Л.О. Theoretical and methodological aspects of using strategic tools for effective development of tourism business entities. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 185-191. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.24>

41. Алещенко Л.О. Основні економічні показники розвитку сфери туризму країни та регіону. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 12. С. 131-136. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.131>

42. Грановська В.Г., Алещенко Л.О. Формування моделі стратегічної стійкості підприємств туристичного бізнесу в умовах воєнного стану в Україні. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3750/3785> (авторкою продіагностовано ступінь впливу зовнішніх факторів та внутрішніх ризиків на стабільність діяльності туристичних підприємств, визначено основні інструменти, методи та результати впровадження стратегічної стійкості, запропоновано модель стратегічної стійкості).

43. Алещенко Л.О. Strategies for using social platforms to attract investments in the recovery of deoccupied territories. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 21. С. 7-15. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.21.1>

44. Kyrylov Yu., Hranovska V., Krykunova V., Krukovska O., Aleshchenko L. Determinants of the strategy of tourism business development in the regional economic and social destination. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 42(2spl), 2022. Pp. 636-646. DOI: <https://doi.org/10.30892/gtg.422spl01-872> (Досліджено детермінанти стратегії розвитку туристичного бізнесу та розроблено механізми його регулювання, застосовано багатоатрибутивну модель туристичного продукту в регіональному економічному та соціальному контексті). (*Scopus*)

Статті у інших іноземних виданнях:

45. Hranovska V. G., Aleshchenko L. O. Prospects for the Development of the Tourist Business of the Kherson Region During the Covid-19 Pandemic. *Globalization and Business*, №11, 2021. Pp. 143-147. <https://doi.org/10.35945/gb.2021.11.021> (авторкою визначено стратегічні переваги розвитку туризму в Херсонській області та розроблено пропозиції щодо реалізації туристичного потенціалу області в умовах пандемії COVID-19).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

46. Алещенко Л.О. Стратегічні напрями формування конкурентних переваг суб'єктів туристичного бізнесу. *Сучасний маркетинг: стратегічне управління та інноваційний розвиток: матер. Міжнар. наук.-практ. конф., 30 квітня 2020 р.* Харків: ХНТУСГ, 2020. С. 47-51. URL: <https://surl.li/rcpulg>

47. Грановська В.Г., Алещенко Л.О. Особливості ефективного управління розвитком суб'єктів туристичної галузі. *Інноваційне підприємництво та торгівля: сучасний стан та перспективи розвитку: зб. тез Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 16-17 квітня 2020 р.* Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2020. С. 7-10. URL: <https://surl.li/zejzve>

48. Алещенко Л.О. Світовий досвід розвитку молодіжного підприємництва. *Економічні читання: матер. Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 85-річному ювілею професора В.Й. Шияна, 19 лютого 2021 р.* Харків. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2021. С. 31-34. URL: <https://surli.cc/wqmiha>

49. Алещенко Л.О. Алещенко Л.О. Сучасний стан та перспективи розвитку туристичного бізнесу Херсонської області в період пандемії. *Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів: матер. I Міжнар. наук.-практ. конф., 28 травня 2021 р., Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2021. С. 28-30. ISBN 978-617-7941-28-5 URL: <https://surl.li/ioxukb>*

50. Алещенко Л.О. Аналіз передумов та тенденцій розвитку суб'єктів туристичного бізнесу Херсонської області. *Сучасний стан та потенціал розвитку індустрії гостинності в Україні: зб. матер. I Всеукр. наук.-практ. конф.*, 23 квітня 2021 р., Херсон : ХДАЕУ, 2021. С. 171-173. URL: <https://surl.li/trqrtd>