

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

Географічний факультет  
Кафедра економічної географії та екологічного менеджменту

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНИХ  
ПОСЛУГ УКРАЇНИ**

Випускна кваліфікаційна робота  
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

**Виконав:**

здобувач 2 курсу, 614 групи  
спеціальність 073 – Менеджмент  
ОПП «Менеджмент туристичної  
індустрії»

**Костинюк Тарас Петрович**

**Керівник:** к.е.н, доц.

**Підгірна Валентина Никифорівна**

До захисту допущено  
на засіданні кафедри  
протокол № 5 від «5» грудня 2023 р.  
Зав. кафедрою \_\_\_\_\_ **проф. Руденко В.П.**

**Чернівці – 2023**

## АНОТАЦІЯ

Здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня 2-го курсу Костинюк Т. «Формування стратегії менеджменту туристичних послуг України». 073 «Менеджмент», Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2023.

В роботі проаналізовано сучасний стан та окреслено загальні тенденції розвитку ринку туристичних послуг України, обґрунтовано стратегічні орієнтири діяльності учасників ринку з врахуванням зарубіжного досвіду, сформовано стратегію сталого розвитку ринку туристичних послуг України та розкрито механізм її втілення.

Ключові слова: туристичні послуги, менеджмент, зовнішнє середовище, туристичний потенціал, туристична привабливість, повоєнне відновлення.

### **Abstract**

Higher education applicant of the second (master's) degree of the 2nd year Kostyniuk T. " The formation of a management strategy for tourism services in Ukraine". 073 "Management", Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2023.

The article analyses the current state and outlines general trends in the development of the Ukrainian tourism services market, it substantiates strategic guidelines for the market participants' activities, taking into account foreign experience, forms a strategy for a sustainable development of the Ukrainian tourism services market and explains the mechanism of its implementation.

Key words: tourist services, management, external environment, tourist potential, tourist attractiveness, post-war recovery.

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

\_\_\_\_\_ Т.П. Костинюк  
(підпис)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ	
1.1. Ринок туристичних послуг: сутність, підходи до сегментації та диференціації.....	7
1.2. Генезис понятійно-категоріального апарату формування стратегії ринку туристичних послуг.....	14
1.3. Механізм забезпечення сталого розвитку ринку туристичних послуг .....	20
Висновки до першого розділу.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ТЕНДЕНЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ ЗА ПЕРІОД 2018-2022 РОКИ	
2.1.Сучасний стан та динаміка ринку туристичних послуг України .....	29
2.2. Аналіз впливу воєнних дій на діяльність суб'єктів ринку туристичних послуг України.....	32
2.3. Факторний аналіз менеджменту суб'єктів туристичного ринку України для формування базової стратегії розвитку .....	35
Висновки до другого розділу.....	40
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ	
3.1. Стратегічні орієнтири діяльності суб'єктів ринку туристичних послуг: зарубіжний аспект.....	42
3.2. Менеджмент новітніх тенденцій ринку туристичних послуг України....	47
3.3.Формування стратегії сталого розвитку ринку туристичних послуг України.....	54
Висновки до третього розділу.....	61
ВИСНОВКИ .....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

Актуальність теми. Ринок туристичних послуг України вносить свій внесок у формування внутрішнього валового продукту (ВВП), поліпшення платіжного балансу, забезпечує привабливість для іноземних інвестицій. Зокрема, він гарантує високу прибутковість капіталів та високий рівень ліквідності інвестицій. Однак, водночас, ринок туристичних послуг впливає на такі ключові аспекти розвитку, як стан довкілля, збереження національної самобутності та культурно-історичної спадщини. У цьому контексті наголошується на необхідності його подальшого розвитку, зокрема, на засадах сталості.

Незважаючи на нестабільну тенденцію, туристично-рекреаційні ресурси в регіонах використовуються недостатньо, при цьому існує певний ризик виснаження природних ресурсів та втрати національної української самобутності народу. У таких умовах формування стратегії сталого розвитку національного ринку туристичних послуг є одним з найбільш актуальних механізмів, що дозволять підвищити ефективність використання наявного туристичного потенціалу.

Удосконалення стратегічного управління сталим розвитком та просуванням ринку туристичних послуг України на міжнародній арені є одним з пріоритетних завдань державної політики в економічній сфері. Істотний внесок у дослідження теорії сталого розвитку, особливостей формування та реалізації стратегії сталого розвитку здійснили такі вчені: О. Алимова, В. Барабанова, О. Берданова, С. Бобильова, Ю. Бочарова, В. Вакуленко, Ф. Дамас, Д. Зеркалов, Н. Іванова, Т. Кожухова, К. Костанца. К. Кролл, В. Куценко, Н. Лохман, Г. Марушевський, М. Райзан, П. Каблук, К. Фольке, В. Хазан та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення та поглиблення теоретичних та методичних засад дослідження ринку туристичних послуг в

Україні, а також обґрунтування механізмів формування та впровадження стратегії сталого розвитку цього ринку.

Для досягнення мети в роботі поставлено і вирішено наступні завдання:

- розтлумачити теоретико-методичні основи дослідження менеджменту туристичних послуг;
- розробити механізм сталого розвитку ринку туристичних послуг;
- проаналізувати сучасний стан та встановити загальні тенденції розвитку ринку туристичних послуг України;
- встановити вплив соціально-економічних чинників на розвиток туризму та економіку в постраждалих регіонах України від війни;
- провести аналіз стратегічних орієнтирів діяльності учасників ринку туристичних послуг з врахуванням зарубіжного досвіду;
- сформувати стратегію сталого розвитку ринку туристичних послуг України та розкрити механізм її реалізації.

Об'єктом написання кваліфікаційної роботи являються процеси формування базової стратегії розвитку ринку туристичних послуг України.

Для комплексного розуміння ситуації на ринку туристичних послуг та написання кваліфікаційної роботи були використані наступні методи: анкетування та опитування (вивчення попиту на певні туристичні послуги), аналіз секундарних джерел (аналіз звітів туристичних організацій та агентств), фокус-групи (збір глибинної інформації від групи потенційних або фактичних клієнтів), спостереження (спостереження за конкурентами та їхніми стратегіями), аналіз тенденцій та прогнозування (визначення майбутніх тенденцій розвитку ринку туристичних послуг), лонгітюдний підхід для розуміння впливу війни на туризм та інші.

Наукова значущість отриманих результатів полягає у розвитку теоретико-методичних основ формування стратегії сталого розвитку ринку туристичних послуг України та у науково-практичному обґрунтуванні рекомендацій для оцінки ефективності впровадження цієї стратегії.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

### 1.1. Ринок туристичних послуг: сутність, підходи до сегментації та диференціації

Вплив туристичної галузі на економіку України проявляється у різних аспектах. Один з них - це внесок у доходи бюджетів на всіх рівнях, у формуванні ВВП та у збільшенні кількості робочих місць у туристичній сфері. Це, в свою чергу, сприяє подоланню бідності та підвищенню рівня зайнятості різних груп населення.

Непрямий вплив туризму є ще ефективнішим, оскільки він охоплює більше сфер діяльності. Витрати туристів під час подорожі стають доходом для підприємств, які надають товари та послуги під час обслуговування туристів. Чим різноманітніше та значущіше витрати туристів, тим більше має вплив туристична галузь на соціально-економічний розвиток держави та на рівень зайнятості населення.

Ринок туристичних послуг грає ключову роль у розвитку національної економіки, забезпечуючи виконання економічних, соціальних та гуманітарних функцій. Розбудова категоріального апарату ринку туристичних послуг стає надзвичайно важливою, оскільки це сприяє формуванню та реалізації концепцій, стратегій та механізмів розвитку ринку.

За словами В.М. Зайцевої та О.М. Корнієнка, туристична послуга є: «цілеспрямованою виробничою діяльністю підприємств, спрямованою на задоволення специфічних потреб туристів, що відрізняється збігом процесів виробництва, реалізації та туристичного споживання» [2].

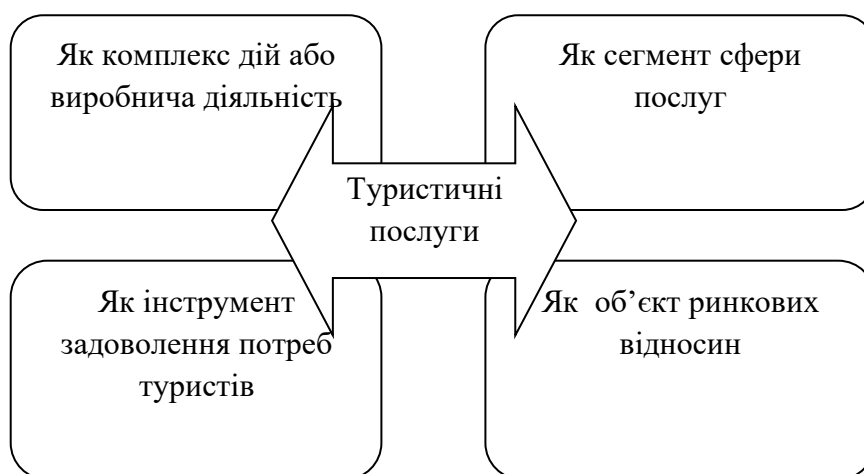
Кожухівська Р.Б. визначає туристичні послуги як: «діяльність підприємств у сфері туристичної індустрії, яка включає послуги з розміщення, харчування, перевезення, екскурсійні послуги, послуги гідів-перекладачів та інші, спрямовані на задоволення потреб туристів» [3].

Шепелюк С.І. визначає туристичну послугу як: «виробничу діяльність підприємств туристичної індустрії, яка задовольняє потреби клієнтів і не має, як правило, матеріально-речової форми» [4]. За словами Лютак О.М., Романчук Д. Л., туристична послуга – це: «завершена сукупність дій в сфері обслуговування, орієнтована на забезпечення і задоволення потреб туристів, що відповідає цілям туризму і не суперечить закону природи і суспільства»[5].

Добровольська Н.В., Кандиба Ю.І. визначають туристичну послугу як: «сегмент сфери послуг, спрямований на задоволення потреб споживачів туристичного продукту на підставі продажу певного туристичного ресурсу» [6, с.86-87].

Близьким за змістом є підхід О. Горіної, яка розглядає туристичну послугу як: «сегмент сфери послуг, що забезпечує задоволення потреб людей та реалізацію їх діяльності у процесі відпочинку, розвитку, подорожі» [7].

Контент-аналіз змісту категорії «туристична послуга», яка була запропонована в ряді наукових робіт, вказує на наступні підходи до її трактування, які можуть використовуватися як окремо, так і утворювати симбіоз, рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Трактування сутності «туристичні послуги»**

*Джерело: побудовано авторами за даними [1;6]*



На основі аналізу наукових підходів, узагальнення термінології теорії туризму та різних визначень «туристична послуга», розроблено власне розуміння цього поняття. Згідно з цим підходом, туристична послуга є об'єктом ринкових відносин, при якому задовольняється туристський попит на характерні та супутні послуги від суб'єктів ринку туристичних послуг. Ця потреба виникає під час подорожі та підготовки до неї.

Відповідно до Методики розрахунку обсягів туристичної діяльності, до характерних туристичних товарів та послуг належать різні категорії.

Міжнародні рекомендації зі статистики туризму 2008 та Рекомендації по методології допоміжних рахунків індустрії туризму пропонують типологію споживчих продуктів та галузей, згрупованих в 12 категорій, рис. 1.2.



**Рис. 1.2. Типологія видів діяльності і послуг**

*Джерело: побудовано авторами за даними [1;8]*

Так, у роботі Руденко В.П., Вацеба В.Я., Підгірна В.Н. як основний критерій класифікації туристичних послуг використовується участь суб'єктів господарювання у різних секторах (галузях) виробництва. На цій основі вони визначають чотири категорії послуг: галузі первинного циклу, що включають послуги з перевезення, розміщення та споживання; галузі вторинного циклу, які діють як посередники між виробниками послуг і споживачами, такі як туристичні агенції та оператори; галузі третинного циклу, надаючи послуги, необхідні для функціонування первинних двох секторів, такі як страхові компанії, банки, спортивно-оздоровчі та медичні установи, екскурсійні бюро та побутові послуги; галузі четвертого циклу, представляючи підприємства, що надають довідково-інформаційні послуги [9].

Вчена Заячківська Г.А. вважає, що туристичні послуги можна класифікувати відповідно до їхньої ролі в структурі туристського споживання, виділяючи основні (цільові) послуги, такі як готельні, харчування та транспортування, та додаткові, які можна отримати за додаткову плату, включаючи екскурсійну діяльність, медичні, спортивні послуги, послуги зв'язку, прокату та страхування [10].

Систематизація та розширення існуючих точок зору дозволяють висунути повний перелік особливостей туристичних послуг:

1. Нездатність до збереження: у випадку відсутності попиту на туристичні послуги, вони не можуть бути збережені для майбутнього продажу.
2. Схильність до сезонних коливань попиту: значна варіація в попиті на туристичні послуги в пік сезону та позасезонні періоди.
3. Значна статичність: споживання послуги тісно пов'язане з місцем її надання.
4. Територіальна роз'єднаність споживача та виробника: місце розташування споживача, дистриб'ютора та постачальника послуг часто є просторово різним.

5. Нерозривність виробництва і споживання: споживання туристичної послуги відбувається безпосередньо на місці надання.
6. Неможливість оцінки якості до покупки та споживання: споживач може оцінити якість туристичної послуги лише після її придбання.
7. Велика залежність якості від природних та погодних умов: умови впливають на природно-рекреаційні ресурси та їх перетворення на послуги.
8. Невідчутність: споживач сприймає корисний ефект туристичного сервісу суб'єктивно.
9. Мінливість якості обслуговування: якість туристичної послуги залежить від часу, місця та провайдера.
10. Мультиплікаційний ефект: споживання туристичної послуги впливає на супутні товари та послуги.
11. Еластичність попиту: залежність від рівня доходів населення та показник соціально-економічного розвитку держави.
12. Унікальність кожної туристичної послуги: пов'язана з унікальністю рекреаційних ресурсів різних дестинацій.

Наявність емерджентності та синергії: виявляються при поєднанні туристичних послуг.

Основою для визначення «ринку туристичних послуг» є категорія «ринок», яка в економічній літературі характеризується багатогранністю та різноманітністю. Відсутнє єдине та універсально прийняте визначення ринку. Різноманітність підходів до його визначення обумовлена як різними областями застосування, так і використанням різних термінологічних концепцій різних економічних теорій.

Широкий спектр визначень в межах кожного підходу заохочує до аналітичного розгляду їхнього термінологічного апарату. Системний підхід призводить до різноманітних інтерпретацій визначення «ринку туристичних послуг», основні з яких наведено у табл.1.1.

Складається узагальнене уявлення про ринок туристичних послуг у рамках системного підходу, розглядаючи його як систему світових

економічних зв'язків, соціально-економічну систему та багаторівневу систему взаємовідносин між суб'єктами ринку. Це поліструктурне та багаторівневе утворення включає в себе систему внутрішніх і зовнішніх зв'язків, яка представлена великим розмаїттям функціональних елементів та відносин між ними. Зокрема, системний підхід розглядає ринок туристичних послуг як механізм для збалансування попиту та пропозиції на туристичний продукт.

Таблиця 1.1

### Трактування сутності поняття «ринок туристичних послуг»

Автори	Тлумачення сутності
В.Г. Герасименко [11]	Сфера реалізації специфічних туристичних продуктів
Л.Ю. Красавцева [12]	Динаміка включає в себе взаємодію між туристами (як покупцями), виробниками (продавцями) та торговельними посередниками, і визначає рух туристичних продуктів і грошей. Цей процес відображає економічні інтереси різних учасників ринкових відносин і відображає, як вони взаємодіють у контексті туристичного бізнесу.
Г.О. Горіна [13]	Система, в якій природно-рекреаційні ресурси перетворюються в грошові кошти через економічні відносини між суб'єктами туристичного бізнесу. Цей процес включає виробництво, реалізацію та споживання туристичних продуктів і послуг в умовах змінюючогося зовнішнього середовища та має багатоаспектний вплив від історично сформованих базових та інноваційних чинників.
О.О. Колесник [14]	економічні відносини між туристами, туристичними підприємствами та іншими учасниками економіки. Ці відносини охоплюють виробництво, реалізацію та споживання туристичних продуктів і послуг, а також обіг грошей, відображаючи інтереси суб'єктів ринкових відносин в певному регіоні, будь то місто, область, країна чи весь світ.
С.П.Грабовенська [15]	Ринок туристичних послуг є глобальною економічною системою, де відбувається процес обміну туристично-екскурсійними послугами на грошові кошти, а також зворотний процес перетворення грошових коштів на туристично-екскурсійні послуги.
О. Кирилова [16]	Ринок туристичних послуг є економічною системою з високим рівнем саморегуляції. Його основу становлять глибоко локалізовані взаємовідносини, пов'язані з виробництвом, збутом і споживанням туристичних послуг або комплексного турпродукту в межах конкретної території. Визначальним критерієм для виділення регіонального ринку є як місце придбання туристичного пакету, так і місце його споживання.

За аналізом теоретичних джерел, визначено, що механізм функціонування туристичного ринку є системою дій економічних важелів, спрямованих на забезпечення рівноваги між попитом та пропозицією туристичного продукту. Це включає в себе обмін грошей та туристичного продукту, грошові та продуктові потоки, табл.1.2

Таблиця 1.2

### Критерії сегментації ринку туристичних послуг

Критерії сегментації	Сегменти ринку туристичних послуг
Філоненко В.В.	
За об'ємом продажу	оптовий ринок
	роздрібний ринок
За кількістю споживачів	масовий ринок
	популярний ринок
	індивідуальний ринок
За масштабом	світовий ринок
	національний ринок
	локальний ринок
За напрямом туристичного потоку	В'їзний ринок
	Виїзний ринок
Кифяк В.Ф.	
За складом суб'єктів	ринок виробників туристичних послуг
	ринок проміжних продавців (тур агентів, посередників)
	ринок споживачів
Любіцева О.О., Жук І.З.	
За споживачами	молодіжний ринок
	масовий ринок
	сімейний ринок
	дорослий ринок
	екстремальний ринок
За виробниками	ринок туроператорів
	ринок тур агентів
	ринок екскурсійних бюро
	ринок продуцентів окремих туристичних послуг
	ринок товарів туристичного призначення
	ринок «суміжників»

Далі проведено аналіз теоретичних підходів до сегментації та диференціації ринку туристичних послуг. З'ясовано, що комплексний підхід до класифікації туристичних ринків є найбільш науково обґрунтованим, використовуючи два основних критерії: співвідношення попиту і пропозиції, а також просторово-територіальну ознаку. За першим критерієм ринок розділяється на ринок споживача і ринок виробника, а за другим - на

глобальний, макрорегіональний, мезорегіональний, національний та локальний ринки [17].

Визначаючи сегменти ринку споживачів доцільно використовувати наступні критерії: соціально-економічні (соціальна приналежність, рівень доходів, професія, вид діяльності); демографічні (вік, стать, сімейний стан); психолого-поведінкові (тип особистості, визначальний спосіб життя, інтереси, мотив здійснення поїздки, ступінь готовності до сприйняття продукту, прихильність до туристичного продукту або підприємства). Визначаючи сегменти ринку виробників необхідно враховувати усіх суб'єктів ринку туристичних послуг, задіяних у створенні комплексного туристичного продукту та в обслуговування туристів [18].

Підсумовуючи, необхідно зазначити, що кінцевою метою сегментації та диференціації ринку туристичних послуг за співвідношенням попиту і пропозиції є: створення відповідного за тематикою, рівнем і складом послуг туристського обслуговування; забезпечення адресності туристичного продукту; формування відповідної ринкової політики, визначення шляхів і засобів підвищення ефективності туристичної діяльності; поглиблення характеру дослідження ринку, визначення особливостей роботи на ньому.

## **1.2. Генезис понятійно-категоріального апарату формування стратегії ринку туристичних послуг**

Дослідження впливу війни на індустрію туризму є важливим напрямком, який має велике теоретичне і практичне значення. Конфлікти та воєнні події призводять до серйозних економічних, соціальних та культурних наслідків, які можуть негативно вплинути на індустрію туризму, економічні показники та соціальний розвиток. Розуміння теоретичних аспектів цього впливу є важливим для розробки ефективних стратегій пом'якшення його наслідків. Уміння створювати нові робочі місця, збільшувати ВВП та зменшувати бідність населення є ключовим для розвитку туризму. Втім,

війни можуть суттєво обмежити туристичні потоки, зупинити інвестиції та затримати розвиток інфраструктури, що може призвести до зменшення кількості створених робочих місць і економічного спаду в окремих регіонах та країні [1].

Вплив війни на туризм також вивчається в контексті теорії управління ризиками та кризами. Зазначається, що війни можуть становити серйозні загрози для індустрії туризму та вимагати термінових реакцій як зі сторони самої індустрії, так і з боку урядових органів. Важливо розробити та оцінити ефективні стратегії управління ризиками та кризами в індустрії туризму для пом'якшення впливу війни на туристичну діяльність. Крім того, можна розглядати вплив війни на туризм з позиції соціальної відповідальності. Туризм є ключовим фактором економіки багатьох країн і грає важливу роль у їхньому розвитку [18].

Отже, галузь зобов'язана підтримувати місцеві громади, захищати довкілля та сприяти миру і стабільності. Військові конфлікти можуть серйозно підірвати ці обов'язки та викликати негативні соціальні та екологічні наслідки. Стратегічне планування та прогнозування діяльності учасників ринку туристичних послуг передбачає розумне використання наявних ресурсів. В сучасний час Україна має значний резерв ресурсів, що включає не лише природні багатства, але і трудовий потенціал, високий професійний рівень фахівців та їхня мотивація працювати у сфері туризму. Професіонали цієї галузі все більше усвідомлюють, що Україна ще не використала свій повний туристичний потенціал та не здійснила повноцінне освоєння вільних ніш на ринку туризму. Аналізуючи кількість обслужених туристів протягом періоду з 2011 по 2017 роки, можна відзначити, що їх загальна кількість збільшилася з 1 551 069 осіб до 2 403 987 осіб, що становить зростання в 1,5 рази [20].

Ефективна діяльність українських туроператорів створює можливість використовувати різноманітні конкурентні стратегії для прискорення росту туристичного ринку. Серед таких стратегій можна виділити три: стратегію

лідерства, диверсифікації та фокусування [20]. Кожна з них може існувати самостійно, але в умовах ринку все частіше вони поєднуються. Для кожної стратегії існує власний набір запланованих заходів, спрямованих на реалізацію стратегії, табл. 1.3

Таблиця 1.3

**Планування діяльності суб'єктів туристичного ринку на основі конкурентної стратегії**

	Напрями планування діяльності / показники оцінки	Етап життєвого циклу фірми
<b>Конкурентна стратегія: стратегія лідерства</b>		
	1. Аналіз популярних сервісів для визначення їх популярності серед клієнтів. 2. Стандартизація послуг з метою зниження їх вартості та надання промоційних пропозицій. 3. Розробка рекламної кампанії з чітким визначенням і розрізненням послуг однієї від одної в свідомості споживача. 4. Забезпечення інформаційної підтримки рекламних пропозицій. 5. Встановлення системи зворотного зв'язку між клієнтом та представниками компанії для подальших коригувань програми.	- зростання, - зрілість
<b>Конкурентна стратегія: стратегія диверсифікації</b>		
	1. Визначення моделі споживання нового сегменту ринку. 2. Підвищення кваліфікації працівників та залучення фахівців у відповідних галузях. 3. Розробка програм стимулювання для привертання постійних клієнтів до нових послуг. 4. Ліквідація неприбуткових напрямів діяльності.	- зростання, - зрілість, - старіння
<b>Конкурентна стратегія: стратегія фокусування</b>		
	1. Аналіз покупців туристичних послуг з оцінкою їхньої платоспроможності та мотивації до здійснення покупок. 2. Визначення конкретної ніші, що включає цільову аудиторію або географічний регіон, на який буде спрямована стратегія акцентування уваги. 3. Уточнення стратегічного акценту: зменшення витрат на пропоновані послуги або розширення диференціації (розширення асортименту послуг). 4. Проведення аудиту послуг та розробка заходів для підвищення іміджу компанії.	- становлення, - зрілість, - старіння

Джерело: систематизовано за [21]

Стратегія лідирування на ринку туристичних послуг здійснюється за рахунок зниження витрат, або цін на послуги які пропонуються. Така стратегія в Україні впроваджується тими туристичними агенціями, які на початковому шляху, або у процесі діяльності розробляють нові туристичні



послуги, формують нові ринки та нових покупців. За останні роки всередині самої структури управління туристичними послугами змінилися базиси.

На сучасному етапі, оператори туристичного ринку реалізують багато маркетингових пропозицій та зменшують вартість турів, шукають можливість надавати все більше бонусів своїм базовим клієнтам. Стратегія диверсифікації є двигуном будь – якого перспективного руху, і ринок туристичних послуг не є виключенням. Інтеграційні процеси, що ширяться світом вимагають від туристичних операторів пошуку нових конкурентних пропозицій [22,23].

На дослідженні цієї проблематики зупиняються Світлична В.Ю., Тонкошкур М.В., Кравцова С.В., визначаючи, що бажання туристів мінливі, але перемагає загальне прагнення отримати відпочинок максимально високої якості. Туристи – це двигун прогресу й тому потрібний постійний пошук нових ідей, інновацій, при грамотному підході до створення і реалізації яких, можливі чималий дохід і чимала користь. Оскільки сучасний розвиток йде через інновації, то потрібно було б більше уваги приділи аналізу реальної ситуації інноваційної діяльності в сучасному туризмі [24].

туристичний бізнес використовує два основних типи інновацій: кризову інновацію та інновацію розвитку. Кризова інновація спрямована на швидке внесення нововведень для врятування існуючого товару від вилучення з ринку. Цей вид інновацій дозволяє товару залишитися конкурентоспроможним завдяки впровадженню новаторських рішень у найкоротший термін. З іншого боку, інновація розвитку впроваджується повільно і систематично. Вона представляє собою плановане введення нововведень на ринок, що є підтримувальною інновацією, спрямованою на запобігання застарінню існуючого товару.

Туристичний ринок, який є нестабільним і піддається впливу різноманітних подій в своєму оточенні та суміжних галузях, зобов'язує турфірми не лише творити нові продукти, але й ефективно реагувати на зміни у різних сферах діяльності, пов'язаних із туризмом. Це вимагає від

компаній здатності розробляти нові методи роботи та вдосконалювати результати діяльності, щоб забезпечити стійке існування їх туристичного продукту на ринку.

До інноваційних напрямків туризму входять агротуризм і екотуризм, як стверджують Роїк О., Лущик М [25]. Цю думку підтримують і Гурська І.С., Федуняк І.О., Стемковська І.В., які розглядають розвиток зеленого туризму та його фінансові аспекти в Україні [26].

Стратегія фокусування в розвитку ринку туристичних послуг в суті полягає в глибокій спеціалізації та орієнтації на конкретну нішу, таку як цільова група замовників туристичних послуг чи географічна зосередженість. З особливим інтересом слід відзначити, що в контексті внутрішнього туризму ринок туристичних послуг частіше спрямований на регіони, вирізняючись зональними особливостями, культурними пам'ятками та іншими об'єктами. Туристи внутрішнього ринку свідомо обирають напрямок відпочинку в регіоні, який в їх уявленні відрізняється певними особливостями від інших.

З розгляду стратегії фокусування з точки зору зовнішніх туристів, Україна сама по собі є тим фокусом, який закордонний турист сприймає як єдину цілісну систему життєвих принципів, культури та інших особливостей.

Однак, враховуючи стратегію фокусування, важливо враховувати рівень: мікро- або макроорієнтирів. Підходи до формування стратегії фокусування повинні враховувати як внутрішні, так і зовнішні аспекти на різних рівнях – мікро та макроорганізаційних [27].

Процес формування стратегії на туристичному підприємстві аналогічний до основних кроків на будь-якому підприємстві, і він має свій порядок, що відображено в табл. 1.4

Туризм не лише є ключовим галузевим сектором економіки, але й виконує важливу роль в реалізації зовнішньої політики країни. За даними Всесвітньої туристичної організації ООН (ЮНВТО), сектор туризму внесе приблизно 10% у світовий ВВП, 6% у світовий обсяг експорту та близько 30% у світовий експорт послуг. Кожне 11-те робоче місце у світі залежить від

сфери туризму. Прогнозується, що до 2030 року кількість міжнародних туристичних відвідувань зросте до 1,8 млрд туристів.

Таблиця 1.4

### Етапи реалізації конкурентних стратегії на ринку туристичних послуг

№	Етап	Стратегічне планування
1.	Оцінка виробничого потенціалу туристичної фірми	Характеристика економічного стану розвитку туристичного підприємства на основі моделі конкурентних переваг М. Портера включає в себе оцінку різних аспектів.
2.	Оцінка макро та мікро середовища діяльності туристичної фірми	Оцінка експерта макро- та мікросередовища, ідентифікація сильних та слабких сторін, аналіз потенційних загроз і можливостей, проведений з використанням SWOT-аналізу.
3.	Розробка загальної стратегії	Визначення стратегій продуктів та товарів, оцінка привабливості послуг (створення матриці БКГ) та визначення загальних стратегій підприємства, таких як стратегії лідерства, диверсифікації та фокусування.
4.	Напрями діяльності	Формування корпоративного «портфеля» підприємства, проведення прогнозування економічних вигод від впровадження стратегій, а також планування витрат на утримання функціональних підрозділів з подальшою оцінкою можливостей для зростання, стабілізації чи розвитку.
5.	Реалізація стратегії	Проведення апробації запланованих заходів, аналіз реакції оточуючого середовища компанії на рівнях мікро та макро, а також перерозподіл та переорієнтація ресурсів на більш успішні проекти. Вивчення взаємозв'язків між усіма учасниками ринку туристичних послуг.

*Джерело: Джерело: побудовано авторами за даними [28]*

У цьому контексті види стратегій, їх форми та напрями можуть еволюціонувати, спрямовуючись на пошук більш ефективної економічної моделі присутності на туристичному ринку. Зазначені фактори підкреслюють важливість стратегічного мислення та орієнтації вітчизняних туроператорів на прогнозування та когнітивне моделювання процесів.

Також відзначено, що українські туристичні оператори мають необхідні передумови та інструменти для використання конкурентних стратегій у плануванні свого бізнесу. Кожна конкурентна стратегія має свій інструментарій для реалізації заходів. Сучасні методи стратегічного аналізу, такі як SWOT-аналіз, модель М. Портера, матриці БКГ, «дерево цілей» та

інші, дозволяють туристичним фірмам обирати стратегії, які оптимально розкриють їхні можливості.

### **1.3.Механізм забезпечення сталого розвитку ринку туристичних послуг**

В сучасних умовах Україна знаходиться в центрі світової спільноти, політичних подій та європейського ринку, враховуючи зміни в політичній, економічній та військовій сферах. Це суттєво впливає на розвиток економіки країни та визначення політики щодо відносин з країнами близького і далекого зарубіжжя, включаючи вплив на туристичну галузь.

Проблема забезпечення сталого розвитку ринку туристичних послуг у контексті раціонального використання та відтворення природних ресурсів відіграє ключову роль в стратегічних завданнях будь-якої країни. В сучасний період системна суспільна трансформація служить основою для здійснення збалансованого комплексного розвитку підприємств туристичного сектора. Формування механізму сталого розвитку ринку туристичних послуг визначається важливістю забезпечувальних механізмів соціально-економічного зростання і екологічного розвитку, які є основними складовими цього процесу.

І.А. Чайківський, щодо концепції сталого розвитку, зауважує, що вона встановлює: «...певні обмеження в експлуатації природних ресурсів, але ці обмеження не є абсолютними, вони відносні і пов'язані із сучасним рівнем техніки і соціальної організації, а також із здатністю біосфери справлятися з наслідками людської діяльності»[29]. У розвинених економічних державах вже сьогодні спостерігається зміна традиційних індивідуалістичних цінностей в рамках концепції сталого розвитку.

Українські вчені О.Б. Ватченко та В.М. Ільченко вказують, що: «суспільство переосмислює підхід до вирішення соціальних проблем, що призводить до посилення державного та міждержавного планування

залученням більшої кількості зацікавлених сторін» [30]. Створення ефективного механізму забезпечення сталого розвитку стає ключовим для будівництва демократичного суспільства та соціально-орієнтованої національної.

Забезпечення сталого розвитку розглядається як технічна проблема, вирішення якої потребує застосування інноваційних технологій та методів. В контексті введення концепції сталого розвитку відбувається перетворення суспільних відносин і формування системи, що не шкодить своєму природному середовищу. Механізм забезпечення сталого розвитку розглядається як система взаємодії між суб'єктами світового співтовариства та об'єктами навколишнього середовища, спрямована на створення глобальної стратегії існування, орієнтованої на збереження та відновлення природних спільнот.

Наукові дослідження, присвячені проблемі забезпечення сталого розвитку, в основному зосереджуються на антропогенному перенавантаженні планети, проте важливо враховувати не лише проблему перенаселення, а й кризу соціально-економічного розвитку. Гармонічний соціально-економічний та політичний розвиток країни в цілому сприяє раціональному розміщенню населення, тоді як країни з недостатніми ресурсами та низьким рівнем стабільності мають обмежені можливості для забезпечення сталого розвитку [31].

Механізм управління ринком туристичних послуг може бути реалізований лише через систему управління, яка вирішує різні проблеми галузі. Серед цих проблем важливе місце займають забруднення стічними водами та сміттям на територіях, викиди повітряного транспорту, ерозія пляжів, втрата історичної та архітектурної спадщини, а також використання праці неповнолітніх. Структура управління буде залежати від характеру проблем, які потрібно вирішити в конкретному туристично-рекреаційному комплексі. Таким чином, управлінський процес визначає механізм, який сприятиме сталому розвитку ринку туристичних послуг.

Більшість вчених [31,32,33,34,35] погоджується, що механізм забезпечення сталого розвитку ринку туристичних послуг базується на декількох напрямках, таких як економічний, екологічний та соціальний. Ці напрями сприяють інтеграції суб'єктів управління ринком з різних сфер.

Екологічний напрямок в даному випадку має значний вплив на соціальний, оскільки, як правило, саме екологічні катастрофи призводять до соціальних проблем. У своїй праці «Концепція сталого розвитку для України» український вчений В.М. Трегобчук вказав, що: «жодні економічні вигоди не можна вважати доцільними, якщо погіршуються показники захворюваності, інвалідності та смертності населення, погіршується його фізичне та психічне здоров'я» [36]. Це визначає рівнозначний вагу кожного з вказаних напрямків у контексті розробки ефективного механізму забезпечення сталого розвитку ринку, рис. 1.3



**Рис. 1.3. Напрями забезпечення сталого розвитку ринку туристичних послуг [36,37]**

Для оцінки ефективності заходів у рамках економічного напрямку забезпечення сталого розвитку ринку туристичних послуг вчені часто використовують різні методи, такі як експертний, бальний, рейтинговий, порівняльний і інші. Серед маси кількісних показників важливо виділити ті, що відображають ефективність використання рекреаційних ресурсів. Деякі з таких показників включають [37]:

1. Коефіцієнт придатності рекреаційних комплексів, що характеризує їх стан [128]:

$$K_{пр\ рекр} = \frac{\text{залишкова\_вартість\_об'єкту}}{\text{первісна\_вартість\_об'єкту}} \quad 1.1$$

1. Коефіцієнт оновлення рекреаційних комплексів визначає динаміку їх руху [128]:

$$K_{он\ рекр} = \frac{\text{вартість\_об'єктів,що\_надійшли\_за\_рік}}{\text{первісна\_вартість\_об'єкту}} \quad 1.2$$

Головним критерієм стабільного розвитку ринку туристичних послуг є здатність його учасників постійно та динамічно забезпечувати розумне співвідношення між факторами відтворення та необхідними темпами розвитку в умовах невизначеності та змінливості зовнішнього середовища. Метою цього є постійне задоволення потреб населення в відпочинку, розвагах, оздоровленні тощо за рахунок ресурсів, які використовуються як у сучасний період, так і в майбутньому. При цьому важливо враховувати відповідальність за створення необхідних соціальних умов і запобігання забрудненню навколишнього середовища, табл. 1.5.

У 2004 році Всесвітня туристична організація сформулювала концепцію сталого розвитку туризму, зазначивши, що: «норми і практику управління сталим розвитком туризму можна застосовувати до всіх типів напрямів, включаючи масовий туризм і різні ніші туристичних сегментів. Принципи сталості відносяться до охорони навколишнього середовища, економічних і соціально-культурних аспектів розвитку туризму, і між цими трьома аспектами повинен бути встановлений відповідний баланс, щоб гарантувати довготривалу сталість туризму» [38]. У цьому контексті українські вчені визначають основний принцип механізму забезпечення

сталого розвитку ринку туристичних послуг як принцип сумісно-розділених відносин, який реалізується через інструмент партнерства [39].

Таблиця 1.5

### Принципи менеджменту сталого розвитку ринку туристичних послуг

№ п/п	Принцип	Характеристика
1.	Системності	При створенні механізму забезпечення сталого розвитку ринку туристичних послуг його об'єкти та суб'єкти розглядаються як взаємопов'язане ціле. В цьому контексті кожен з них розглядається як відкрита система, яка також має свої внутрішні компоненти.
2.	Компетентності	Створення механізму для забезпечення сталого розвитку ринку туристичних послуг включає в себе всі сфери діяльності його учасників і, отже, повинно сприяти неперешкодженій реалізації їхніх функцій.
	Цілепокладання	Заключається у визначенні напрямку розвитку ринку у майбутньому. Принцип передбачає якісне сформулювання загальної мети з метою встановлення орієнтацій та цілей для функціональних елементів ринку.
	Квантифікації об'єктивної реальності	При створенні механізму для забезпечення сталого розвитку ринку туристичних послуг, сам ринок розглядається як складна відкрита система і поділяється на конкретні елементи, зв'язки та інші компоненти, створюючи зрозумілу модель аналогічну складній системі.
	Узгодження	Несуперечливість рішень на пов'язаних рівнях ринкової системи вказує на відсутність конфліктів чи протиріч між різними рівнями чи елементами цієї системи. Це означає, що ухвалені рішення на різних рівнях взаємодіють із збереженням гармонії та спільної спрямованості для досягнення загальних цілей ринкової системи. Такий підхід сприяє ефективному функціонуванню системи та досягненню сталого розвитку.
	Координованості	Механізм забезпечення сталого розвитку ринку туристичних послуг має враховувати можливість впливу на підлеглі частини системи, а отже, повинен передбачати наявність відповідних зв'язків та відносин

*Джерело: побудовано авторами за даними [40,41,42,43,44]*

Аналіз змодельованих точок зору на розробку та реалізацію механізму забезпечення сталого розвитку ринку туристичних послуг приводить до висновку, що всі вони фокусуються на вивченні деяких суб'єктів ринку, їх повноважень та функцій, і не осягають систему в цілому. Це уповільнює формування ефективного ринку, який відповідає сучасним вимогам, і перехід до сталого розвитку. Зрозуміло, що механізм забезпечення сталого розвитку



ринку туристичних послуг повинен вписуватися в національну і світову стратегії розвитку, тому не може обмежуватися функціями окремих суб'єктів. Таким чином, ефективність механізму забезпечення сталого розвитку ринку туристичних послуг має бути обґрунтована на різних рівнях, включаючи правові, організаційні, фінансові, соціальні, економічні, екологічні та інформаційні аспекти.

В основі механізму забезпечення сталого розвитку ринку туристичних послуг лежить мета, яка включає в себе економічне зростання, раціональне використання рекреаційних ресурсів та соціальну справедливість. Сам механізм можна розглядати як інструмент зовнішнього впливу суб'єктів на туристичний сектор і суспільство, оскільки туристично-рекреаційні комплекси не можуть успішно розвиватися без втручання владних органів та міжнародних організацій.

Для окреслення «механізму забезпечення сталого розвитку ринку туристичних послуг» рекомендується понятійно-категоріальний апарат, який являє сукупність важелів впливу на розвиток цілісного комплексу взаємопов'язаних елементів та методів, що застосовуються суб'єктами ринку на засадах економічного, нормативно-правового та інформаційного забезпечення [45,46].

Формування нормативно-правової складової механізму сталого розвитку ринку туристичних послуг визначає взаємне представництво інтересів та розмежування повноважень між органами виконавчої влади, юридичними та фізичними особами, що здійснюють підприємницьку діяльність. Це стає можливим при наявності системи правових відносин.

Розроблення механізму сталого розвитку ринку туристичних послуг має базуватися на визначеному системному підході, що дозволяє комплексно враховувати умови ринку, особливості розвитку та функціонування конкретних територій, забезпечити цільову мобілізацію наявних ресурсів, розробити систему ефективних заходів для регулювання та підтримання сталого розвитку.

Дії суб'єктів ринку, які безпосередньо надають туристичні послуги, скеровується на раціональне природокористування, зниження навантаження на екосистему, залучення бюджетних та позабюджетних коштів для виконання міжнародних та національних програм з впровадження ідей сталого розвитку.

Базисом фінансової складової механізму забезпечення сталого розвитку ринку туристичних послуг є покращення фінансових відносин між підприємствами та іншими компетентними органами. За час фінансування заходів із впровадження концепції розвитку всі суб'єкти господарювання мають забезпечувати виконання визначених завдань з максимальною результативністю та системою менеджменту.

Соціальна складова механізму сталого розвитку ринку туристичних послуг покликана сприяти створенню умов для підвищення рівня і якості життя населення через формування оптимальної мережі інфраструктурних елементів. Індикаторами соціальної орієнтації розквіту ринку можуть бути показники динаміки реального рівня споживання соціальних благ. Окрім того, соціально-орієнтований ринок формує попит на нові робочі місця і регіональні програми зайнятості у приймаючих країнах.

Концептуальна модель механізму ринку туристичних послуг представляє собою комплекс інтегрованих компонентів та їх взаємозв'язків (рис. 1.4). В цій моделі відображені цілеспрямовані пріоритети суб'єктів, що застосовують ринкові інструменти та напрямки ресурсозабезпечення туристичних послуг, і базуються на принципах та індикаторах розвитку національної економіки.

Аналіз теоретико-методологічних підходів до формування системи управління сталим розвитком ринку туристичних послуг дозволяє визначити, що серед факторів, що сприяють успішному розвитку територій, важливе місце займають методи стратегічного управління, засновані на принципах комплексності, пропорційності, адаптивності, безперервності, оптимальності, економічної безпеки та інших.

Для досягнення сталого економічного розвитку важливо:

- 1) перевести ринок туристичних послуг на інноваційний шлях розвитку;
- 2) впровадити систему захисту використання природних ресурсів;
- 3) здійснити структурно-технологічну та екологічну перебудову економічних процесів, включаючи створення екологічного паспорту держави, регіонів і міст, та визначення найбільш важливих загроз та ризиків регіональної екосистеми.

Ефективність механізму забезпечення сталого розвитку ринку туристичних послуг обумовлена рядом факторів, які важливо враховувати. Одним із ключових аспектів є те, що туризм має тісний зв'язок з природно-кліматичними умовами. Від цих умов залежить привабливість конкретного регіону для туристів.

Додатково, ефективність механізму також пов'язана з розумінням і використанням обмежених природних ресурсів. Управління цими ресурсами має бути спрямоване на забезпечення їх сталого використання, щоб не порушувати екологічний баланс та природний ландшафт.

Крім того, ефективність механізму може бути обмежена слабким розвитком інфраструктури в туристичних регіонах, низьким рівнем оплати праці та недостатнім захистом від ризиків. Розвиток інфраструктури, підвищення рівня життя та соціального захисту працівників у сфері туризму є важливими аспектами для сталого розвитку цього сектору.

Отже, механізм гарантування сталого розвитку ринку туристичних послуг має ставити перед собою завдання створення належних умов для ефективного використання природно-ресурсного потенціалу в інтересах сучасних і майбутніх поколінь. Зазначений підхід передбачає комплексну роботу з економічних, соціальних, фінансових, екологічних, інформаційних, правових та організаційних аспектів.

Механізм спрямований на зменшення обсягу використання природних ресурсів до оптимальних значень, формування ефективної інвестиційної

політики, розробку, освоєння та використання ресурсозберігаючих, маловідходних та безвідходних технологій. Ключовим є також надання екологічно безпечних послуг та відповідального споживання.

У цьому контексті важливо, щоб всі зацікавлені сторони в розвитку галузі були задоволені, а механізм забезпечував баланс зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на ринок туристичних послуг. Кінцевий результат функціонування ринку має проявлятися в підвищенні та утриманні висококонкурентних позицій на світовому ринку, що відбувається за умов впровадження засад сталого розвитку.

### **Висновки до першого розділу**

Проведене теоретичне дослідження дало можливість зробити наступні висновки:

Визначено, стратегічне планування діяльності на туристичному ринку та застосування конкурентних стратегій в практиці дозволять ефективно розвивати як внутрішній, так і зовнішній туризм, забезпечуючи стійку конкурентоспроможність в порівнянні з іншими учасниками цього ринку. Постійні зміни в запитах та ринковому попиті слугують підставою для подальших досліджень кон'юнктури ринку туристичних послуг і розробки інструментарію для впровадження конкурентних стратегій. Однак вибір конкурентної стратегії повинен враховувати особливості сегменту, на якому фірма планує або вже працює, узгоджуватися з можливостями та загрозами цього сегменту.

Обґрунтовано стратегічні напрями реалізації механізму забезпечення сталого розвитку ринку туристичних послуг визначають основну умову його успішної впровадження. Ця умова полягає в розумному поєднанні ефективного функціонування ринкової системи та державного регулювання економіки через координацію заходів у всіх сферах суспільного життя.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ТЕНДЕНЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ ЗА ПЕРІОД 2018-2022 РОКИ**

### **2.1. Сучасний стан та динаміка ринку туристичних послуг України**

Як показує практика, головними гравцями у сфері туризму є кількість компаній, які пропонують туристичні послуги, і рівень прибутку, отриманого цими компаніями від надання таких послуг. В сучасній Україні відзначається велике відставання у реалізації заходів на підтримку туристичного сектору. Це серйозно загрожує конкурентоспроможності галузі на світовому ринку протягом передбачуваного періоду відновлення у 2021 році. В контексті загальної економіки України тема туризму є предметом глибоких дискусій [42].

Просування підприємств у сфері туризму може суттєво сприяти економіці країни, створюючи нові робочі місця, поповнюючи державний бюджет через сплату податків та залучаючи іноземних туристів до відвідування України. Загалом, економіка в галузі туристичного бізнесу представляє собою складний комплекс соціальних взаємин, що виникають під час здійснення туристичної діяльності, охоплюючи виробництво, розподіл, обмін та споживання туристичного продукту. Цей комплекс ґрунтується на економічній теорії.

Офіційна статистика вказує на те, що частка туризму в загальному ВВП становить приблизно 3–4%, що значно менше міжнародного середнього показника у 10%. Туризм практично не розглядається при формуванні економічної політики на національному рівні. Проте, останні дані від міжнародних структур, зокрема Всесвітньої туристичної організації ООН (ЮНВТО), підтверджують внутрішні розрахунки експертів, що вказують на частку туризму на рівні приблизно 9% ВВП України [49]. Це свідчить про те, що цей показник є набагато важливішим для української економіки, ніж

раніше вважалося. Аналіз динаміки кількості суб'єктів, що надають туристичні послуги, за період 2019-2020 роки подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

### Кількість туроператорів та турагентів за регіонами [50]

	2019				2020			
	Кількість туроператорів та турагентів - ювлицьких осіб	З них		Кількість турагентів - фізичних осіб - підприємців	Кількість туроператорів та турагентів - ювлицьких осіб	З них		Кількість турагентів - фізичних осіб - підприємців
		туроператори	турагенти			туроператори	турагенти	
<b>Україна</b>	<b>1797</b>	<b>538</b>	<b>1259</b>	<b>2644</b>	<b>1561</b>	<b>452</b>	<b>1109</b>	<b>2306</b>
Вінницька	23	6	17	64	19	6	13	60
Волинська	18	4	14	71	13	2	11	57
Дніпропетровська	111	15	96	318	109	15	94	322
Донецька	29	3	26	65	26	2	24	56
Житомирська	16	3	13	50	16	3	13	43
Закарпатська	29	12	17	55	22	9	13	50
Запорізька	61	3	58	85	57	4	53	90
Івано-Франківська	29	8	21	88	25	7	18	79
Київська	48	6	42	175	47	10	37	173
Кіровоградська	14	-	14	54	13	-	13	44
Луганська	7	-	7	37	6	-	6	31
Львівська	134	61	73	225	97	38	59	168
Миколаївська	21	3	18	63	20	1	19	69
Одеська	120	13	107	141	92	12	80	102
Полтавська	14	-	14	136	14	-	14	110
Рівненська	27	3	24	80	28	2	26	74
Сумська	18	3	15	86	17	2	15	68
Тернопільська	18	7	11	67	14	4	10	51
Харківська	85	8	77	168	84	7	77	150
Херсонська	10	2	8	63	8	1	7	46
Хмельницька	21	2	19	57	18	1	17	45
Черкаська	27	7	20	83	20	6	14	79
Чернівецька	35	7	28	42	28	6	22	27
Чернігівська	17	1	16	40	18	1	17	39
м.Київ	865	361	504	331	750	313	437	273

Порівнявши кількість туроператорів та турагентів за регіонами України, можна зробити висновок, що Дніпропетровська, Львівська, Одеська області та м. Київ мали найбільшу кількість туристичних підприємств. Узагальнюючи, ми спостерігаємо суттєве зменшення турфірм у 2020 році в порівнянні з 2019 р. через пандемію.

Таблиця 2.2.

**Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами України, 2018-2020 рр., осіб [50, 51]**

Показник	Громадяни України			Іноземці		
	усього	у тому числі обслуговувані		усього	у тому числі обслуговувані	
туроператорами		турагентами	туроператорами		турагентами	
<b>2018 рік</b>						
<i>Юридичні особи</i>						
Кількість обслуговуваних туристів						
без екскурсантів – усього	3884682	2309523	1575159	72941	41815	31126
у тому числі подорожуючих:						
в межах України	376569	280721	95848	x	x	x
за кордоном	3508113	2028802	1479311	x	x	x
<i>Фізичні особи-підприємці</i>						
Кількість обслуговуваних туристів						
без екскурсантів – усього	402868	x	402868	191	x	191
у тому числі подорожуючих:						
в межах України	35082	x	35082	x	x	x
за кордоном	367595	x	367595	x	x	x
<b>2019 рік</b>						
<i>Юридичні особи</i>						
Кількість обслуговуваних туристів						
без екскурсантів – усього	5236249	3096219	2140030	83703	37896	45807
у тому числі подорожуючих:						

в межах України	449655	336484	113171	x	x	x
за кордоном	4786594	2759735	2026859	x	x	x
<b>Фізичні особи-підприємці</b>						
Кількість обслуговуваних туристів						
без екскурсантів – усього	809008	x	809008	3137	x	3137
у тому числі подорожуючих:						
в межах України	70736	x	70736	x	x	x
за кордоном	738272	x	738272	x	x	x
<b>2020 рік</b>						
<b>Юридичні особи</b>						
Кількість обслуговуваних туристів						
без екскурсантів – усього	1957410	1957410	544559	11773	8369	3404
у тому числі подорожуючих:						
в межах України	187530	128829	58701	x	x	x
за кордоном	1758107	1275653	482454	x	x	x
<b>Фізичні особи-підприємці</b>						
Кількість обслуговуваних туристів						
без екскурсантів – усього	402868	x	402868	191	x	191
у тому числі подорожуючих:						
в межах України	35082	x	35082	x	x	x
за кордоном	367595	x	367595	x	x	x



У період від 2019 до 2020 року негативні зміни в сфері туризму були викликані пандемією Covid-19, яка повністю зупинила туристичну діяльність у всьому світі. У 2020 році кількість іноземних туристів, які бажали насолодитися краєвидами України, зменшилась у 4 рази порівняно з 2019 роком (з близько 14 млн. осіб до приблизно 3,4 млн. осіб) [51].

Найбільше подорожів до України здійснили громадяни таких країн, як Польща – 272 тис. осіб, Угорщина – 212 тис. осіб, Ізраїль – 57 тис. осіб, Молдова – понад 930 тис. осіб, США – 42 тис. осіб, Румунія – 230 тис. осіб, Туреччина – 150 тис. осіб, Німеччина – 74 тис. осіб. У цей період Україна також користувалась популярністю серед туристів з інших країн, таких як Грузія, Словаччина, Велика Британія, Чехія, Італія, Філіппіни, Литва, Індія, Болгарія та Сербія [50].

Згідно з офіційними даними, у 2019 році туристична галузь України створила близько 1,1 млн робочих місць, що становило 6,9% від загальної кількості зайнятих. Проте у 2020 році цей показник знизився до 6,2%, що означає втрату роботи більше 100 тис. осіб через вплив пандемії.

Історія свідчить, що політична та економічна нестабільність значно впливають на потенціал туристичної галузі країни. За даними експертів Асоціації лідерів туристичного бізнесу, з кінця 2014 року частка збитків української туристичної галузі становила 70-80%. Основна частина цих збитків пов'язана з втратою доступу до відпочинку на Кримському узбережжі, а в останні роки також додалася військова агресія Росії. На підтвердження цього, з початку 2014 року туристичний потік до столиці України швидко знизився на 35-40%, з участю 50% туристів із країн Європи та 30% із Росії [52].

За даними Державного агентства розвитку туризму за перше півріччя 2022 року (645,846 тис. грн), представники туристичної галузі України сплатили на 18% менше податків, ніж за аналогічний період 2021 року (788,327 тис. грн).

Така ситуація виникла через зменшення загальної кількості платників податків у сфері туризму на 10% у перші місяці війни. Виявлено, що кількість юридичних осіб зменшилась на 17%, а фізичних – на 7%.

Найбільша частка надходжень до держбюджету за перше півріччя 2022 року була сплачена готелями та санаторіями, при цьому сума була меншою на 24% порівняно з аналогічним періодом 2021 року і становила близько 370 млн. грн.

Однак спостерігався значний спад у галузі турбаз, кемпінгів та дитячих таборів відпочинку, де податок зменшився на 58% – з 137 млн. грн. у 2021 році до 57 млн. грн. у 2022 році.

У той же час туристичні агенції показали зростання доходу, сплачуючи на 85% більше податку у держбюджет порівняно із 2021 роком.

Найвищий обсяг сплаченого податку за перші чотири місяці 2022 року був зафіксований в місті Києві та 9 областях України: Івано-Франківській, Львівській, Київській, Одеській, Дніпропетровській, Закарпатській, Харківській, Запорізькій та Полтавській.

Внесок туризму в сукупну пропозицію товарів і послуг в межах національної / регіональної економіки України відображено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Валова додана вартість в туристичній індустрії України,  
2018-2020 рр.**

Показник	2018 рік		2019 рік		2020 рік	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Валова додана вартість, що створюється в галузях туризму	412 498 376,51	11,6	502 202 848,27	12,62	534947632,15	12,60
Валова додана вартість, що створюється безпосередньо в туризмі (в основних цінах)	173 749 626,99	4,9	195 687 259,17	4,92	165125166,98	3,91

*Джерело: побудовано авторами за даними [50]*

За даними таблиці 2.3., валова додана вартість, яка створюється в туристичній індустрії України, склала у 2020 році 534,9 млрд грн. Це на 122,4 млрд грн більше, ніж у 2018 році, і на 32,7 млрд грн більше, ніж у 2019 році.

Валова додана вартість (ВДВ) відображає додаткову вартість, створену в процесі виробництва, і визначається як різниця між вартістю вироблених товарів і послуг (випуск) та вартістю повністю використаних у процесі виробництва товарів і послуг (проміжне споживання). Зазначена величина є показником економічної активності та внеску туристичної галузі в економіку України. Рентабельність діяльності суб'єктів туристичної індустрії України за 2019-2020 рр. подано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Рентабельність суб'єктів туристичної індустрії України, 2018-2020 рр., %**

Вид економічної діяльності	Роки		
	2018	2019	2020
Пасажирський авіаційний транспорт	-	2,5	-14,6
Готелі та подібні засоби тимчасового розміщення	22,3	25,5	-28,5
Ресторани	4,1	5,9	1,5
Туристичні оператори	-0,2	-0,9	-11,0
Туристичні агенства	4,4	7,9	-5,0
Надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність	3,4	5,8	-8,2
Театральна та концертна діяльність	-3,0	-3,8	-5,5
Функціонування ботанічних садів, зоопарків і природних заповідників	-29,5	-	-19,6
Оренда автомобілів	18,2	12,3	76,0
Функціонування атракціонів і тематичних парків	8,1	44,1	-16,5

*Джерело: побудовано авторами за даними [50]*

За табл. 2.4 видно, що рентабельність суб'єктів туристичної індустрії України в період з 2018 по 2020 рр. має тенденцію до погіршення. Найнижчі

показники рентабельності спостерігаються в таких сегментах:

- заклади розміщення (-28,5);
- природно-заповідні фонди (-19,6);
- тематичні парки (-16,5);
- туристичні оператори- (-11,0).

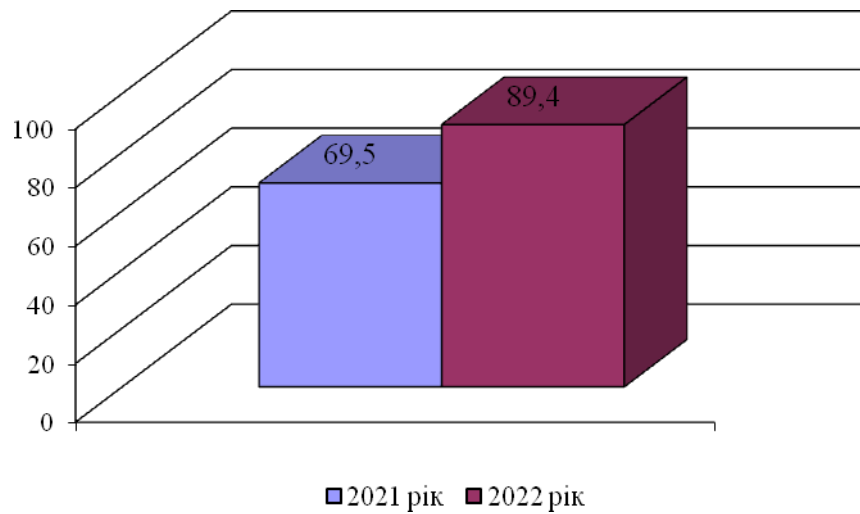
На початку 2021 р. в Україні спостерігалось зростання чисельності в'їзних іноземних туристів, а також українці частіше подорожували своєю країною. Проте в 2022 р. ситуація змінилася. Почалася війна, мільйони людей стали внутрішньо переміщеними або біженцями. Закриття пунктів в'їзду, припинення авіасполучення та інші негативні події вплинули на вітчизняну туристичну індустрію. Багато підприємств, зокрема з сфери туризму, закрилися. Деякі туроператори перенесли свою діяльність за межі України, зокрема в Польщу та країни Балтії.

Туристичні агентства опинилися в особливо важкій ситуації, оскільки їхні витрати залишаються високими, а попит на туризм у 2022 році склав лише 10% від аналогічного періоду 2021 року. Багато туристичних фірм продовжують сплачувати податки зі своїх заощаджень, не отримуючи практично жодного прибутку. Популярність відпочинку за кордоном серед українців залишається високою, особливо у країнах, таких як Болгарія, Туреччина, Єгипет і країни Балтії.

За даними Державного агентства розвитку туризму, у 2022 році суб'єкти туристичної індустрії України сплатили на 25,7% менше податкових платежів порівняно з аналогічним періодом 2021 року. Готелі та санаторії внесли найбільший внесок у державний бюджет - майже 461 млн грн. Серед міст лідерами по сплаті податків були м. Київ, а також Львівська, Івано-Франківська, Київська та Одеська області.

Незважаючи на війну, за перші шість місяців 2022 року суб'єкти господарювання сплатили туристичний збір у сумі 89 млн 420 тис. грн, що є більше на 28,8% у порівнянні з аналогічним періодом 2021 року. Найбільший приріст туристичного збору був зафіксований у західних областях України,

рис.2.1



**Рис. 2.1. Туристичний збір України, 2021-2022 рр., млн грн**

*Джерело: побудовано авторами за даними [49]*

Особливості розвитку туристичного ринку України, зокрема її західного регіону, визначаються рядом чинників, які підвищують туристичну активність в даному регіоні, табл. 2.5

Таблиця 2.5

**Чинники, які впливають на туристичну активність у Західному регіоні України**

Область	Чинники привабливості
1. Закарпатська	Води з мінеральними властивостями, курорти для бальнеологічного лікування, історичні об'єкти та особливі природно-кліматичні умови.
2. Івано-Франківська	Туристичні призначення з етнографічним спрямуванням, неповторні гірські пейзажі, унікальна гуцульська культура та естетичні природні ландшафти.
3. Львівська	Об'єкти історичної та архітектурної спадщини, галицький колорит, місця фольклору та лікувально-мінеральні води.
4. Тернопільська	Особливі природні печери, давні замки, релігійні будівлі та можливість паломницького відпочинку.
5. Чернівецька	Заповідники та заказники, релігійні споруди, історичні та архітектурні пам'ятки.

*Джерело: побудовано авторами за даними [49]*

Західний регіон України можна вважати одним із найперспективніших туристичних напрямків на туристичному ринку країни. У цьому контексті набувають все більшого значення нові підходи до управління туризмом. Важливо розробляти нові туристичні маршрути та рекреаційні зони, проводити аналіз природних та територіальних ресурсів для подальшого розвитку туризму та відпочинку на території.

Існують значні передумови для розвитку туристичної індустрії України, проте існують і стримуючі фактори. Важливими причинами негативного впливу на ринок туризму є війна в країні та страх іноземних туристів відвідувати Україну, нерозвинена належним чином туристична інфраструктура, а також низька купівельна спроможність українського населення. З іншого боку, статистичні дані свідчать про наявність в країні належної матеріально-технічної бази для надання професійних туристичних послуг.

## **2.2. Аналіз впливу воєнних дій на діяльність суб'єктів ринку туристичних послуг України**

Поточний стан туристичної індустрії в постраждалому регіоні України визначається значним зниженням кількості туристів і доходів після початку повномасштабного вторгнення країни-агресора. Конфлікт має негативний вплив на індустрію туризму в Україні, особливо в східних регіонах, які стали найбільше постраждалими. Зменшення кількості туристів і доходів серйозно позначилося на туристичних підприємствах, багато з яких закрилися або зменшили свою діяльність через знижений попит. Це також призвело до великих економічних труднощів та втрат робочих місць для мешканців постраждалих регіонів.

Значні втрати туристична індустрія України почала зазнавати вже з 2014 року, коли російська окупація Кримського півострова призвела до втрат популярного туристичного напрямку. Скорочення надходжень коштів до

місцевих бюджетів від туристичної сфери стало суттєвим явищем. Наприклад, у I півріччі 2022 року бюджет столиці Києва отримав 24,1 мільйона гривень туристичного збору, що порівняно з аналогічним періодом 2021 року (76 мільйонів гривень) свідчить про суттєве зниження. Це свідчить про низькі показники надходження коштів до місцевого бюджету [4].

Ці дані свідчать про значний вплив війни на туристичну галузь України. Спад у кількості платників податків та зменшення суми сплачених податків вказують на важкі економічні обставини, зумовлені воєнним конфліктом. Зменшення кількості туристів та обмеження туристичної діяльності суттєво позначаються на фінансовому стані туристичних підприємств та призводять до зниження обсягу сплачених податків.

Ці втрати не обмежуються лише фінансовими аспектами. Вони також можуть мати серйозний соціальний вплив на тих, хто залучений до туристичної галузі, включаючи втрату робочих місць та загрозу економічної стійкості багатьох суб'єктів цієї галузі. Однак в умовах конфлікту важливо враховувати не лише економічні втрати, а й загальний вплив на життя людей та розвиток регіонів, табл.2.6

Таблиця 2.6.

**Надходження податків від туристичної галузі в Україні за 2022 р.[53]**

Об'єкти оподаткування	Надходження податків за 2022 р., тис. грн	Надходження податків в 2022 р. порівняно з 2021р., %
Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення	898 381,44	-30,3
Діяльність туристичних агентств	204 795,22	-26,7
Діяльність туристичних операторів	167 858,10	-35,2
Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання	141 163,66	-57
Діяльність інших засобів тимчасового розміщування	137 394,00	+45,9

Дані, які ви привели, відображають динаміку змін у сплачених податках та туристичному зборі в Україні, а також вказують на вплив воєнного стану на економіку туристичної галузі. Зменшення суми сплачених податків від готелів та інших засобів тимчасового розміщення, а також від

інших сегментів туристичної галузі свідчить про складну економічну ситуацію в країні через воєнний конфлікт.

Негативний вплив війни відзначається не лише зменшенням кількості туристів, але і зниженням економічної активності в галузі туризму. Зокрема, зменшення податкових надходжень від готелів, турбаз, таборів відпочинку та інших суб'єктів туристичного бізнесу може мати великий вплив на їхню діяльність та економічну стійкість.

Приріст сплаченого податку від гуртожитків та пансіонатів, які використовувалися для тимчасового прихистку внаслідок війни, свідчить про соціальну важливість цих об'єктів у період кризи. Також важливо враховувати, що зменшення податків від діяльності туристичних операторів може бути пов'язане з обмеженнями міжнародних подорожей та падінням попиту на туристичні послуги через військові події та економічні труднощі, табл.2.7

Таблиця 2.7

**Туристичний збір в 14 областях України за 2022 рік, які перебували або перебувають в зоні бойових дій та тимчасово окуповані [54]**

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

Вище зазначене дослідження відображає серйозний вплив військових подій на туристичну галузь України. Зниження доходів від туристичного



збору у багатьох областях свідчить про те, що конфлікт впливає не лише на попит та пропозицію у туристичній сфері, але й породжує серйозні економічні труднощі для регіонів.

Зменшення доходів у таких областях, як Херсонська, Миколаївська, Донецька та Луганська, свідчать про особливий вплив воєнного конфлікту на східні та південні регіони України. На жаль, це також відображається в економічних труднощах та втратах робочих місць.

Лідери за кількістю туристичного збору, такі як Львівщина, Київ та Закарпаття, показують відносно позитивні показники, але важко прогнозувати, наскільки тривалим буде відновлення після завершення воєнного конфлікту.

Повне відновлення туристичної галузі вимагатиме не лише часу, але й широкого спектру заходів, таких як відновлення інфраструктури, залучення інвестицій, відновлення іміджу країни та збереження безпеки для туристів.

### **2.3. Факторний аналіз менеджменту суб'єктів туристичного ринку України для формування базової стратегії розвитку**

Світова туристична індустрія, постраждала від пандемії COVID-19 та примусових епідеміологічних обмежень, які Всесвітня організація охорони здоров'я ввела ще з 2019 року, перебуває в глибокій економічній кризі. Всі країни відчули серйозні втрати в туристичній галузі, яка стала однією з найбільш постраждалих сфер економіки. Поступово туристична діяльність почала відновлюватися, і вже в січні 2022 року туристичні компанії повністю відновили свою роботу, оскільки попит на відвідування під час літнього і весняного сезонів почав зростати.

На світовому рівні, так само як і в Україні, відзначається значне відновлення туристичних потоків порівняно з низькими показниками початку 2021 року. Хоча це збільшення в порівнянні зі слабкими результатами на початку 2021 року не компенсує втрати від впливу пандемії

COVID-19. Прибуття туристів залишається на 36% нижче в Європі і на 40% менше в Америці порівняно з рівнем 2019 року, тобто до початку пандемії в обох регіонах відповідно [55]. Вторгнення Росії в Україну посилює невизначеність у світовій економіці, підірвало довіру споживачів та Європи до безпечного відпочинку та збільшило невизначеність щодо інвестицій та подальшого розвитку туристичної індустрії.

На кінець 2021 року виявилися позитивні тенденції у відродженні туристичного бізнесу, коли приплив туристів в Україну досяг 3 мільйонів осіб [2]. Прибуток від туристичної сфери знову почав зростати та набирати обертів після спалаху пандемії. Проте частина бронювань у туристичній сфері була скасована на початку 2022 року через загострення напруги між Україною та Росією та повномасштабне вторгнення країни-агресора. Це призвело до того, що туристична галузь опинилася в найгіршому стані за всю історію розвитку української туристичної індустрії [56].

Вплив конфлікту та військової агресії має значний і тривалий вплив на індустрію туризму в постраждалих регіонах. Дослідження фокусуються на впливі конфлікту на індустрію туризму, аналізуючи фактори, які призводять до зменшення кількості туристів, втрати робочих місць, закриття туристичних підприємств та завдання шкоди туристичній інфраструктурі, економіці та загальному розвитку країни. Також виникають проблеми з безпекою та обмеженнями на подорожі через руйнування туристичної інфраструктури, що є основними чинниками сприяння занепаду.

У даній ситуації внутрішній туризм має свої особливості щодо певних дозволів та обмежень, введених під час війни у відносно безпечних західних і центральних областях. Ці обмеження потрібно враховувати туристичним компаніям при створенні та організації екскурсій та подорожей.

При плануванні екскурсій або тривалих походів в Україні слід враховувати час через введenu комендантську годину в умовах воєнного стану. Комендантська година діє в усіх областях України зазвичай з 23:00 до 5:00 годин. Тому при плануванні відпусток та відвідування конкретних місць

важливо враховувати це обмеження. Варто відзначити, що кожен регіон та область має свої особливості туристичної діяльності в період воєнного стану, що, як правило, пов'язано з певними обмеженнями, діючими для окремих регіонів, табл.2.8.

Таблиця 2.8

**Особливості відпочинку та роботи туристичних об'єктів у різних областях України**

Область	Особливості
Київ, Київська, Черкаська, Полтавська, Волинська області	Заборонено відвідування зелених зон та лісів, які розташовані поза межами житлових масивів, дозволено відпочинок біля водойм, перелік який визначений військовою адміністрацією
Львівська область	Дозволено відвідувати ліси, але заборонено пересуватися по них на транспорті. Виключенням є випадки, коли через ліс пролягає транзитний шлях або людина пересувається на велосипеді. Дозволено відпочивати біля водойм, перелік яких встановлений військовою адміністрацією
Закарпатська область	Дозволено відвідувати ліси, за виключенням частини Карпатського біосферного заповідника та Ужанського національного парку, заборонені польоти на одномоторних літаках
Івано-Франківська область	Дозволено відвідувати ліси та гори, заборонено пересуватися по них на джипах, квадроциклах, баггі та мотоциклах. Дана заборона поширюється на курорт Буковель
Тернопільська область	Дозволено відвідувати ліси, однак заборонено розпалювати багаття. Всі туристичні об'єкти працюють в звичному режимі
Вінницька область	Заборонено відвідування лісів, дозволена туристична діяльність біля водойм, крім тих місць, які знаходяться неподалік об'єктів інфраструктури
Рівненська область	Дозволено відвідувати ліси, збирати гриби та ягоди, крім територій, які знаходяться в північній частині
Житомирська область	Дозволено відвідувати ліси, збирати гриби та ягоди, крім територій, що розташовані за 20 км від кордону з Білоруссю. Дозволено працювати тим закладам культури, які мають обладнані укриття
Хмельницька область	Дозволено відвідувати ліси з певними обмеженнями. Туристичні об'єкти працюють в звичному режимі
Чернівецька область	Дозволено відвідувати ліси. Туристичні об'єкти працюють в звичному режимі
Миколаївська область	Дозволено відвідувати визначені військовою адміністрацією лісові урочища з деякими обмеженнями

*Джерело: побудовано авторами за даними [57, 58]*

Велику увагу слід приділити розробці маркетингових стратегій, врегулюванню політичних втручань та розвитку інфраструктури для

підтримки та відновлення індустрії туризму в регіонах, що постраждали від військової агресії. Ці дослідження надають значущу інформацію щодо потенційних стратегій пом'якшення негативних наслідків конфлікту для сфери туризму. Вплив війни на індустрію туризму може бути значним, супроводжується значним зменшенням туристичного потоку, втратою доходів та робочих місць у постраждалих регіонах, економічними труднощами для місцевого бізнесу, а також призводить до серйозних проблем у туристичній інфраструктурі, включаючи дорожню мережу та транспортні засоби, ускладнений доступ до певних регіонів та обмеження подорожей в них, а також негативно впливає на пам'ятки архітектури, природні рекреаційні ресурси та інші аспекти.

Основні фактори впливу військової агресії на туристичну діяльність в постраждалих регіонах, рис 2.2:



**Рис. 2.2. Основні фактори впливу військової агресії на туристичну діяльність в постраждалих регіонах України**

*Джерело: побудовано авторами за даними [56,57,58]*

Туристична галузь України в обличчі воєнного конфлікту та його наслідків зіткнулася з рядом складних проблем, які вплинули на її

функціонування та привабливість для відвідувачів. Декілька ключових факторів, що сприяють спаду туризму, включають:

**Пошкодження пам'яток:** Агресія призвела до пошкодження чи знищення численних туристичних пам'яток, включаючи історичні та природні об'єкти. Це зменшило привабливість регіонів для туристів.

**Політична нестабільність:** Нестабільність у регіоні викликає стурбованість серед туристів, щодо їхньої безпеки та стабільності регіонів, що призводить до зменшення туристичного потоку.

**Економічні умови:** Високий рівень безробіття та низькі доходи населення ускладнюють інвестиції в індустрію туризму та надання високоякісних послуг.

**Відсутність маркетингу та промоції:** Низький рівень маркетингу та реклами для туристичних напрямків сприяє зменшенню кількості відвідувачів, особливо іноземних.

**Сезонність:** Конфлікт ускладнив відвідування туристів у пік сезону через певні обмеження та небезпеку.

**Зниження якості послуг:** Закриття чи скорочення діяльності багатьох готелів та туристичних підприємств призвело до зниження якості послуг та зменшення привабливості регіону для туристів.

**Проблеми безпеки:** Постійна тривога через конфлікт призвела до висловлювань туркомпаній та рекомендацій країн щодо утримання від поїздок до постраждалих регіонів.

Загальною стратегією для відновлення туризму в постраждалих регіонах буде вирішення комплексу проблем, що включають в себе забезпечення безпеки туристів, відновлення інфраструктури та атракцій, покращення якості туристичних послуг, а також активне використання маркетингових та рекламних стратегій. Інвестиції в ці аспекти можуть відігравати ключову роль у відновленні та розвитку туристичної галузі не лише в постраждалих регіонах України, але й у всій країні.

Вцілому, зазначені заходи мають вирішальне значення для подолання спаду туризму, зумовленого низкою чинників, таких як пошкодження пам'яток, політична нестабільність, економічні труднощі, відсутність маркетингу та інші. Виправлення цих проблем сприятиме відновленню і процвітання туристичної індустрії, сприяючи економічному відновленню та встановленню миру в регіонах. Інвестиції в індустрію туризму важливі не лише для підтримки місцевої економіки, але й для сприяння культурному обміну та взаєморозумінню між різними громадами, сприяючи процесу розбудови миру.

### **Висновки до другого розділу**

Проведений практичний аналіз дав можливість зробити наступні висновки:

Аргументовано, існують значні передумови для розвитку туристичної індустрії України; проте, водночас, існує ряд стримуючих факторів. Основними причинами негативного впливу на розглядуваний ринок є війна в країні та страх іноземних туристів відвідувати Україну, недостатньо розвинена туристична інфраструктура та низька купівельна спроможність українського населення. В той же час, згідно зі статистичними даними, в нашій країні існує належна матеріально-технічна база для надання професійних туристичних послуг.

Встановлено, внаслідок агресії Російської Федерації було зруйновано багато підприємств, включаючи значні промислові об'єкти. Згідно із звітом Європейської Бізнес Асоціації, 53% її членів обмежили роботу, а 3% були змушені припинити свою діяльність. Внаслідок цього 15% компаній, які взяли участь в опитуванні асоціації, звільнили працівників або відправили їх у неоплачувану відпустку. Очевидно, що кількість безробітних значно зросла, але не всі вони враховані державою. За даними Національної служби зайнятості, за період з січня по грудень 2022 року, статус безробіття

отримали 544 тис. українців, що на 16% менше, ніж у відповідний період 2021 року.

Доведено, Україна володіє всіма передумовами для інтенсивного розвитку в'їзного та виїзного туризму. Завдяки вигідному геополітичному положенню, країна має численні переваги у сфері туризму, такі як наявність туристично-рекреаційного потенціалу, сприятливий клімат, культурно-історичні пам'ятки та розвинута туристична індустрія.

## РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

### 3.1. Стратегічні орієнтири діяльності суб'єктів ринку туристичних послуг: зарубіжний аспект

Початкові спроби розробки спеціальних стратегічних і програмних документів для економічного відновлення та реформування країн після війни, засновані на об'єднанні зусиль міжнародних учасників (урядів, організацій і т.д.), відбулися після Першої світової війни в Австрії (за пропозиціями економічної комісії Ліги Націй), в Угорщині (подібні, але менш масштабні заходи) та в Туреччині (міжнародна програма репатріації вигнаних етнічних греків після війни 1922 р.).

Проте найбільш відомі та результативні приклади спільних зусиль післявоєнної реконструкції різних країн світу пов'язані з діяльністю міжнародних організацій після Другої світової війни. Це включає роботу Адміністрації ООН з надання допомоги та відновлення в Європі та Китаї (1943-1946 рр.), кредитування Європи Міжнародним банком реконструкції та розвитку, План Маршалла для Західної Європи (1948-1951 рр.) та економічну допомогу Японії [59].

План Маршалла виділяється серед цих ініціатив як найуспішніша, оскільки всі його цілі - зростання виробництва, розширення зовнішньої торгівлі, посилення внутрішньої фінансової стабільності, розвиток європейського економічного співробітництва - були досягнуті. Інфляція, безробіття та дефіцит бюджету значно знизилися, ВВП країн-отримувачів допомоги зросло на 35%, а внутрішньоевропейська торгівля збільшилася на 80%. Цей успіх на великій частині пояснюється глибоким реформуванням економік цих країн.

Хоча військові конфлікти між країнами можуть відрізнятися за тривалістю та інтенсивністю, їхній вплив у більшості випадків майже



однаково руйнівний для всіх компонентів економічного потенціалу країни, включаючи фізичний, людський та соціальний капітал. Це спричиняється такими наслідками, як [60]:

- значне погіршення макроекономічних показників, таких як падіння обсягів ВВП, іноді значно нижче довоєнного рівня;
- зростання бюджетного дефіциту через високі воєнні витрати та соціальні видатки порівняно з мізерними надходженнями у воєнний час;
- збільшення інфляції за рахунок фінансування війни шляхом друкування грошей;
- виведення з країни інвестованих капіталів і припинення нових інвестицій тощо;

У сфері мікроекономіки спостерігається:

- різке зниження обсягів виробництва;
- фактичне припинення певних видів економічної діяльності, особливо у сфері надання послуг;
- збільшення обсягів заборгованості та неплатежів суб'єктів господарювання;
- скорочення обсягів чи припинення експорту за окремими напрямками та видами товарів зовнішньої торгівлі;
- порушення ланцюжків постачання і логістичних механізмів через руйнування інфраструктури, такої як транспортна, енергетична, телекомунікаційна, складське господарство, житловий фонд.

Крім того, військові конфлікти призводять до вагомого погіршення показників людського розвитку та безпеки особи, включаючи:

- скорочення показників очікуваної тривалості життя;
- зростання смертності;
- погіршення діяльності державних і приватних систем охорони здоров'я та освіти;
- внутрішнє переміщення населення та еміграція, що спричиняють відтік робочої сили та інтелектуального капіталу;

– різке збільшення кількості людей, які потребують соціальної допомоги, таких як інваліди, люди похилого віку, діти, внутрішньо переміщені особи та ветерани війни тощо.

Незважаючи на те, що вплив військових конфліктів на економіку країн подібний за своїми негативними наслідками, кожна така ситуація виявляється унікальною через причини виникнення конфлікту, спосіб його вирішення, ступінь припинення бойових дій, економічні умови перед конфліктом та рівень розвитку країни. Важливими факторами також є міжнародна політична та економічна підтримка процесу врегулювання та зацікавленість міжнародних донорських організацій у країні.

Слід відзначити, що післявоєнна ситуація у кожній країні є унікальною, так само як і стратегії та програми їх повоєнного економічного відновлення. Фахівці з Програми розвитку ООН підкреслюють, що під час воєнних конфліктів та після їх завершення виникає паралельна економіка, яка пов'язана з воєнними діями. Це розрізнення важливе для розуміння поточної економічної ситуації та розроблення ефективних напрямів та механізмів протидії видам діяльності, пов'язаним із воєнним конфліктом, з метою ефективного повоєнного відновлення «нормальної» економічної системи.

Економіку у період воєнних дій можна розділити на три типи [61]:

«бойова» економіка, яка створює прибутки для фінансування конфлікту через вимагання та примусову працю;

«тіньова» економіка, яка діє поза контролем держави і може зростати під час воєнного конфлікту через корупцію та порушення кордонів;

«економіка», що допомагає виживати", пов'язана з економічною діяльністю цивільного населення, яке намагається вижити та впоратися з конфліктом і може перетинатися з кримінальною діяльністю.

Це розрізнення є важливим як для розуміння економічної ситуації, так і для розроблення стратегій протидії цим видам діяльності для ефективного повоєнного відновлення "нормальної" економічної системи. Завданням державних органів є забезпечення участі усіх суспільних груп у процесі

вироблення політики повоєнного економічного відновлення для забезпечення легітимності стратегій і планів, розроблених у цьому напрямі.

Туристичні держави, які нещодавно пережили воєнні події на своїй території, включають Кіпр, Єгипет, Ізраїль, Герцоговину, Боснію, Хорватію та інші. Наприклад, починаючи з 1960 року, на Кіпрі розгорнувся міжетнічний конфлікт між грецькими та турецькими спільнотами. У 1964 році було встановлено миротворчий контингент ООН, а також проведена демаркаційна лінія. В 1975 році Кіпр остаточно був розділений на південну грецьку та північну турецьку частини. У 2004 році південна частина країни приєдналася до ЄС. Туреччина визнає самопроголошену Турецьку Республіку Північного Кіпру, засновану в 1983 році. Зараз, при населенні 1,22 мільйона жителів, туризм становить приблизно 18% економіки острова. У 2021 році туристичний потік зрос на 300% порівняно з 2020 роком [58].

У Єгипті війна тривала з 1967 по 1970 роки, завершившись угодою про припинення вогню без територіальних змін. Перемир'я тривало 3 роки. Лише в 1979 році був підписаний мирний договір, і Ізраїль вивів свої війська з Синайського півострова в 1982 році. Зараз Єгипет активно розвиває туризм завдяки історичним пам'яткам та природним особливостям морського узбережжя півострова Сінай та провінції Хургада. У 2019 році країну відвідали майже 15 мільйонів туристів, а частка туризму в економіці країни становить приблизно 12% [24].

Ізраїль перебуває в стані війни з Палестиною протягом десятиліть. У 1947 році ООН прийняла рішення про поділ Палестини на окремі єврейські та арабські держави, і Єрусалим визначено міжнародним містом. У 1948 році була оголошена незалежність держави Ізраїль, але це рішення не отримало визнання арабською стороною. Висока напруженість між Ізраїлем і палестинцями на Сході Єрусалима, в смузі Газа та на Західному березі, залишається актуальною й нині. Незважаючи на це, туризм відіграє важливу роль у економіці Ізраїлю, становлячи 6,2% від загального обсягу.

Навіть за умов війни, іноземні туристи активно обирають Ізраїль для відвідування, насолоджуючись старовинними вулицями Єрусалиму, смакуючи традиційні страви в Тель-Авіві або відпочиваючи на курортах Мертвого моря. У 2019 році країну відвідали 4,5 мільйона туристів.

Конфлікт у Боснії та Герцеговині тривав з 1992 по 1995 рік. Дейтонськими угодами 1995 року передбачено збереження єдиної федеративної держави, що складається з двох частин: мусульмансько-хорватської Федерації Боснії та Герцеговини та Республіки Сербської. За офіційними даними, з 1995 року туристичний потік у країну збільшувався на 24% щорічно, і за прогнозами Всесвітньої організації туризму, цей тренд мав тривати до 2020 року.

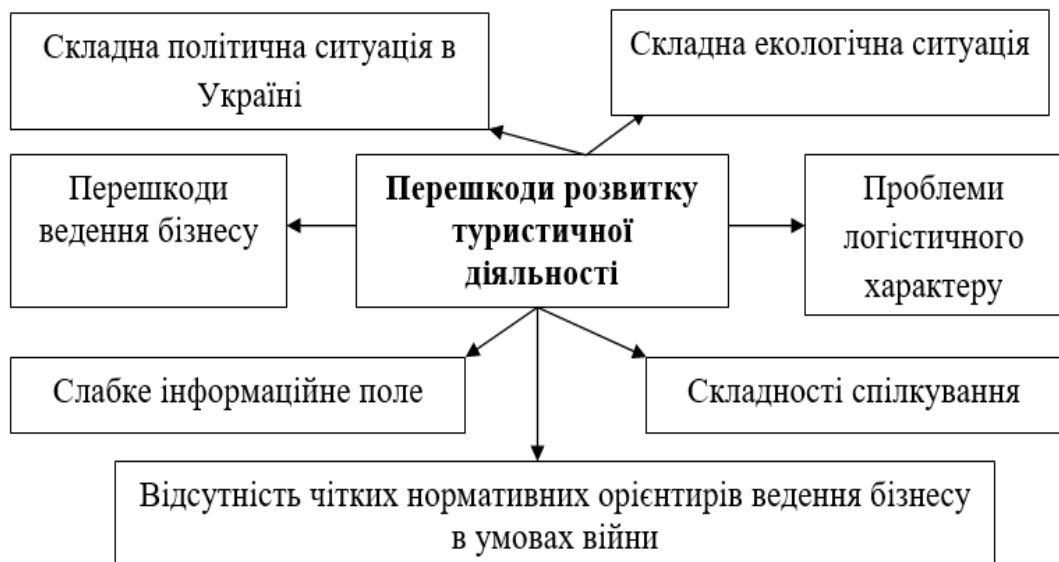
Боснія та Герцеговина визначається третім місцем у світі за темпами розвитку туризму. У 2010 році Сараєво було визнане одним із топ-10 міст для відвідування за версією путівника "Lonely Planet". У 2019 році туризм значно сприяв економіці країни, становлячи 10,5% від її загального обсягу. Для країн, які пережили або переживають воєнний конфлікт, важливо визначити час, необхідний для відновлення привабливості для міжнародного туризму після військового конфлікту.

Це включає аналіз витрат на безпеку порівняно з витратами на військові дії, визначаючи основний негативний зв'язок між міжнародним туризмом і збройним конфліктом. Дослідження свідчать, що витрати на безпеку не можуть швидко усунути негативний вплив збройного конфлікту на туристичні потоки в країну-призначення. Тим не менше, зі зростанням міжнародних туристичних потоків та плином часу, витрати на безпеку можуть мати позитивний вплив та сприяти відновленню.

Отже, важливо уникати збройних конфліктів, оскільки вони вимагають значних ресурсів і залишають тривалий вплив на туристичну привабливість країни. У контексті взаємозв'язку туристичної практики та воєнних подій важливо враховувати, що багато туристичних напрямків базуються на реліквіях і розповідях про минулі битви.

### 3.2. Менеджмент новітніх тенденцій ринку туристичних послуг України

Формування та розвиток туристичного бізнесу неможливі без проведення досліджень щодо поточного стану та перспектив розвитку галузі туризму. Особливу увагу слід приділити аналізу зростання економічної привабливості туристичної діяльності в Україні та створенню сприятливих умов для ефективного функціонування суб'єктів туристичного бізнесу на ринку. При очевидності та наявності необхідного потенціалу, існує безліч чинників, які гальмують розвиток туристичної галузі. До яких віднесено, рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Перешкоди функціонування суб'єктів туристичної діяльності України**

*Джерело: побудовано авторами за даними [15;32;35;36]*

Аналізуючи різноманітні авторитетні джерела, такі як Всесвітній туристичний форум (World Travel Monitor Forum), і роблячи висновки з реалій туристичного ринку, можна виділити 10 ключових трендів, які визначають майбутнє туризму взагалі та, зокрема, в Україні.

1. Сезонність та загальна структура попиту на туристичні послуги по всьому світу зазнають значущих зрушень. Досвідчені туристи віддають перевагу не лише "літнім відпусткам на пляжі" або "зимовим катанням на лижах". Стереотипи про відпустку влітку поступово руйнуються з ростом усвідомлення людей про важливість насолодження життям, акцентуючи увагу на сімейних цінностях, особистісному розвитку та здоров'ї. Багато бізнес-лідерів готові подорожувати у бізнес-сезон, особливо восени, а також кліматичні зміни впливають на вибір періоду подорожей.

2. Нові види туризму набувають популярності, такі як гастрономічний туризм, дегустаційні тури, дієтичні подорожі, шопінг-тури, тури-детокс та серф-тури. Попит також зміщується від "стандартних" турів (пляжний відпочинок) на користь екскурсій та спеціальних програм. Екстремальні подорожі, такі як подорожі на повітряній кулі, виживання в джунглях, експедиції в Арктику чи Камчатку, а навіть подорожі у космос, набувають особливої популярності. При цьому подійний туризм, такий як участь у пивних фестивалях чи концертах, стає дедалі важливішим трендом, особливо в Україні, де вартість відвідування подій в межах країни може конкурувати з подібними подорожами за кордон.

3. Сучасний турист, який подорожує в післякризовий період, виявляє високі вимоги, як до матеріальних цінностей, так і до особистих вражень і потреб. Інвестуючи мінімум коштів у свою поїздку, він прагне отримати максимум сервісу та насолод. Це не означає, що туристи стали економізувати; навпаки, вони стали більш уважними до своїх витрат. Туристи проявляють більший інтерес до розуміння відпочинку та його можливостей, сподіваючись отримати вищий рівень сервісу, комфорту та різноманітності вражень за ті ж самі гроші.

4. Настає перерозподіл ваги туристичних напрямків по всьому світу, що обумовлено рядом факторів. В Україні це пов'язано з тим, що сильні "турецькі" оператори змушені акцентувати увагу на інших напрямках, таких як Іспанія, Греція, Хорватія і т. д. Форс-мажорні обставини, такі як

нападки в Єгипті, революції в арабських країнах, страйки та загроза дефолту в Греції, також суттєво вплинули на цей перерозподіл. З'являється все більше досвідчених туристів, яким наскучили стандартні тури до Єгипту та Туреччини.

5. Тривалість подорожей скоротилася, а частота їх здійснення збільшилася. Післякризова свідомість вплинула на формування "легких на підйом" туристів, які відпочивають в Європі протягом вихідних або проводять короткі тури в Азії протягом 4-5 днів. Готельна галузь світу виходить з кризи, що відзначається зростанням цін на номери в Азії та вирівнюванням цінової ситуації в Європі після різкого спаду протягом останніх двох років.

6. Новий сегмент туристів виник, орієнтований на особисті враження. Для них важливо не тільки показати свої подорожі в соціальних мережах або вражати колег (як от "Я був у Сінгапурі" або в інших екзотичних країнах). Ці люди цікавляться не лише фактом відвідування, але й отриманням корисного досвіду, унікальних вражень та емоцій від подорожі. Для них важливість не в п'ятизіркових готелях та пакетних турах, а в автентичності, знайомстві з традиціями і культурою іншої країни. Вони бажають розуміти та відчувати інші культурні аспекти, готові проживати в хостелах, витрачаючи гроші на унікальні екскурсії чи музеї. Зазвичай, цей сегмент представлений людьми середнього достатку (середнього+). Рух Slow Cities, що розвивається активно зараз, орієнтований саме на таких туристів (зародився в Італії) і підкреслює важливість збереження традицій в культурі, архітектурі, харчуванні (Slow Foods), охороні довкілля, при цьому використовуючи унікальність для привертання туристів.

7. В Україні спостерігається зростання внутрішнього туризму, і більше людей вирушає або планує відпочивати в Карпатах або Одесі. Карпати відзначаються збільшенням відвідуваності лижних курортів у Славському, Яремчі, Тисовці та на Драгобраті. Також розвивається напрямок "ділового" туризму у великих містах, зокрема у Києві, Харкові,

Дніпропетровськ. Це пов'язано із розвитком інфраструктури у містах. Західні туристи часто обирають індивідуальні подорожі або круїзи. Американці віддають перевагу Західній Україні, тоді як німці та інші європейці вибирають Крим.

8. З'явився сегмент туристів, які віддають перевагу самостійному плануванню поїздок, уникаючи придбання готових турів. Вони можуть самостійно складати маршрути, бронювати готелі, придбавати транспортні квитки, подбати про карту, їжу, бронювання та вхідні квитки до різних пам'яток. Для цього сегменту розвиваються турагентства, які готові взяти на себе всю організаційну роботу, забезпечуючи клієнтів-менеджерів, оскільки ці люди часто мають обмежений час і готові заплатити за високий рівень сервісу.

Соціальні мережі та мобільні технології активно вплинули на сферу туризму. Як і в інших галузях бізнесу, ця тенденція швидко розвивається в туризмі. Туристи стали більш мобільними, регулярно користуються інтернетом через свої смартфони, і більшість з них зареєстровані в одній-двох-п'яти соціальних мережах.

За даними Mandala Research, 52% з 152 млн. дорослих американських туристів використовують соціальні мережі, сприяючи економіці США на суму \$102,9 млрд. у сфері внутрішнього туризму, порівняно з \$69,5 млрд. від незареєстрованих користувачів. В Україні ця тенденція також проглядається, з появою агентств, які активно рекламуються в соціальних мережах, а також спільнот туристів. Це пояснюється тим, що любителі соціальних мереж подорожують набагато частіше, ніж ті, хто не залучений до інтернет-інтерактиву. Найближчим часом інтерактивне бронювання, мобільні путівники та поради з планування подорожі в інші країни стануть звичайною практикою для туристів.

З'явився унікальний сегмент "здорових та заможних" туристів. Ці люди захоплюються екологічним туризмом, приділяють увагу довкіллю та готові переплатити за "зелений" відпочинок та послуги. Вони обирають більш



екологічно безпечні способи подорожей, сприяючи зменшенню викидів CO<sub>2</sub>, оскільки туризм, за оцінками експертів, призводить до 5% від загальних викидів вуглекислого газу на планеті (40% - авіап перевезення, 32% - автопересування). Люди цього сегменту бажають відпочити, уникаючи шкідливого впливу сонця, обирають природні та екологічно чисті продукти, та уникають хімічних та шкідливих добавок. Експерти світового туристичного ринку вважають, що це - преміальний сегмент, який найближчим часом стане визначальним у галузі туризму.

Туристи цього сегменту віддають перевагу північним країнам, оскільки після відвідування популярних курортів і пляжів вони шукають спокійні місця з благоприємною екологією та непорушеними природними краєвидами. Війна суттєво впливає на сферу туризму, але з розвитком технологій та новими тенденціями виникає багато можливостей для розвитку галузі після завершення конфлікту.

В цьому контексті, нижче наведено кілька нових тенденцій та інновацій, які можна використовувати для розвитку туристичної галузі післявоєнного періоду. Однією з таких нових тенденцій є сталий туризм, який можна впроваджувати для стимулювання розвитку галузі після воєнного періоду. Сталий туризм передбачає просування практик відповідального туризму, орієнтованих на збереження навколишнього середовища, розвиток громад та соціальну відповідальність [32, 34].

Використовуючи концепцію сталого туризму, туристична індустрія може привертати більше екологічно свідомих подорожуючих, які цікавляться вивченням природної краси та культурної спадщини регіону. Це може сприяти економічним можливостям для місцевих громад, одночасно зберігаючи природні та культурні ресурси регіону, як показано на рис. 3.2.



**Рис. 3.2. Новітні тенденції розвитку туристичної індустрії у післявоєнний період**

*Джерело: побудовано авторами за даними [15;35;36]*

1. Цифрова трансформація є ще однією перспективною тенденцією для розвитку туристичної галузі в післявоєнний період. Використання цифрових технологій може сприяти покращенню туристичного досвіду, оптимізації діяльності та просуванню регіону серед глобальної аудиторії. Сюди входить використання мобільних додатків для туристичних послуг, віртуальної реальності для віртуальних подорожей та онлайн-платформ для бронювання, які роблять подорожі більш комфортними для туристів. Завдяки цифровим технологіям галузь туризму може привертати технологічно освічених туристів і підвищувати ефективність операцій та економічну ефективність.

2. Культурно-кулінарний туризм представляє собою ще один перспективний напрямок для розвитку туризму після війни. Він включає у себе популяризацію унікальних культурних традицій регіонів України з метою привертання туристів. Розвиток культурного та кулінарного туризму може відкрити нові економічні можливості для місцевих громад через популяризацію місцевих ремесел, культурних подій та гастрономічних

вражень. Підкреслення унікальних культурних та кулінарних аспектів регіону може залучити туристів, які цікавляться вивченням історії та культури даного регіону.

3. Спільне партнерство стає ще однією важливою тенденцією для розвитку туристичної галузі в післявоєнний період. Це передбачає тісну співпрацю між різними зацікавленими сторонами, такими як державні установи, неурядові організації та місцеві громади. Створюючи спільні партнерства, туристична галузь може використовувати колективні ресурси та досвід різних сторін для ефективного просування регіону на світовому рівні. Така співпраця може сприяти обміну знаннями та кращими практиками для забезпечення сталого розвитку туризму та забезпечити його довгострокове зростання.

4. Використання віртуальної реальності (VR) є інноваційним рішенням для розвитку туристичної галузі в післявоєнний період. VR може дозволити туристам відчувати атмосферу місця призначення, надаючи їм захоплюючий інтерактивний досвід, навіть без фізичної подорожі. Це особливо корисно для напрямків, які зазнали значних пошкоджень внаслідок війни або залишаються небезпечними для відвідування. Використання VR може залучити більше туристів і підвищити впізнаваність регіону на світовому рівні. Доповнена реальність (AR) — ще одна технологія, яку можна застосувати для розвитку туристичної галузі після війни. AR може покращити туристичний досвід, додавши цифрову інформацію та віртуальні об'єкти до реального середовища. AR можна використовувати для створення інтерактивних путівників, які надають туристам інформацію про історію та культуру регіону. Це може підвищити освітню цінність туристичного досвіду, а також забезпечить більш привабливий і захоплюючий досвід для туристів.

Мобільні додатки можуть бути ефективним інструментом для розвитку туристичної галузі після війни, пропонуючи широкий спектр послуг, таких як системи бронювання, оплати, місцеві гідни та туристична інформація. За

налаштування мобільних програм можливе створення персоналізованого досвіду для туристів, відповідного їхнім унікальним потребам і вподобанням. Це може покращити комфорт та легкість подорожей, а також створити ефективну платформу для просування регіону на світовому рівні.

Індустрія туризму може стати каталізатором економічного росту та розвитку в післявоєнний період. Використання інноваційних рішень, таких як віртуальна реальність, доповнена реальність, мобільні додатки та маркетинг у соціальних мережах, дозволяє привертати більше туристів та ефективно просувати регіон на світовому ринку. Застосування цих передових технологій сприяє відновленню та розширенню туристичної індустрії в післявоєнний період.

### **3.3.Формування стратегії сталого розвитку ринку туристичних послуг України**

Один із важливих чинників, який забезпечує конкурентоспроможність української економіки в умовах сталого розвитку, включаючи ринок туристичних послуг, - це наявність ефективної системи стратегічного управління. Така система координує розробку та впровадження довгострокових стратегій і програм розвитку України, її регіонів і секторів економіки. Важливо, щоб ця система розвивала механізми "управління за результатами", що забезпечують чіткий зв'язок між результатами діяльності державних органів та бюджетними видатками, витраченими на їх досягнення. Перехід ринку туристичних послуг до стану, відповідного XXI століттю, неможливий без формування та реалізації ефективної стратегії сталого розвитку та розробки інструментів стратегічного планування на різних рівнях - національному, регіональному і місцевому.

Важливо відзначити, що національна практика формування стратегій сталого розвитку ринків, зокрема ринку туристичних послуг, далека від ідеальності. Затверджена у 2017 році «Стратегія сталого розвитку України до

2030 року» не містить повного визначення терміну «сталій розвиток ринку туристичних послуг України» і не пропонує програмних документів для регулювання цього сектору економіки [62]. Такі самі недоліки спостерігаються і в "Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року". Також існують розбіжності в кількості програмних документів, які розробляються на загальнодержавному рівні, рівні областей, а також в процесі програмно-цільового планування та прогнозування.

Найбільш важливим недоліком існуючих стратегій сталого розвитку туристичної галузі є їх формалізм, відсутність ефективних інституційних умов і механізмів реалізації, а також слабе залучення бізнес-структур у процеси стратегічного планування. Поміж інших проблем стратегічного планування можна визначити наступні:

1. Використовуються застарілі методичні схеми і прийоми.
2. При формуванні регіональних стратегій, довгострокових планів і програм розвитку не враховуються ключові відмінності між стратегічним і традиційним довгостроковим плануванням.
3. Регіональне стратегічне планування сталого розвитку ринку туристичних послуг будується за шаблоном стратегічного планування діяльності господарюючих суб'єктів, і при цьому не враховуються специфічні особливості регіональних систем.
4. Стратегічне планування не підтримується реальним і ефективним стратегічним управлінням.
5. Практично відсутній моніторинг ефективності реалізації стратегій сталого розвитку ринку туристичних послуг.
6. Не достатньо ефективно використовуються сучасні можливості інформаційних технологій.

Розвиток стратегій сталого розвитку ринку туристичних послуг наразі відбувається поза контекстом загальних системних перетворень суспільства, економіки та управління. Розробка і практична реалізація стратегії сталого

розвитку ринку туристичних послуг є актуальною як на загальнодержавному рівні, так і на рівні регіонів.

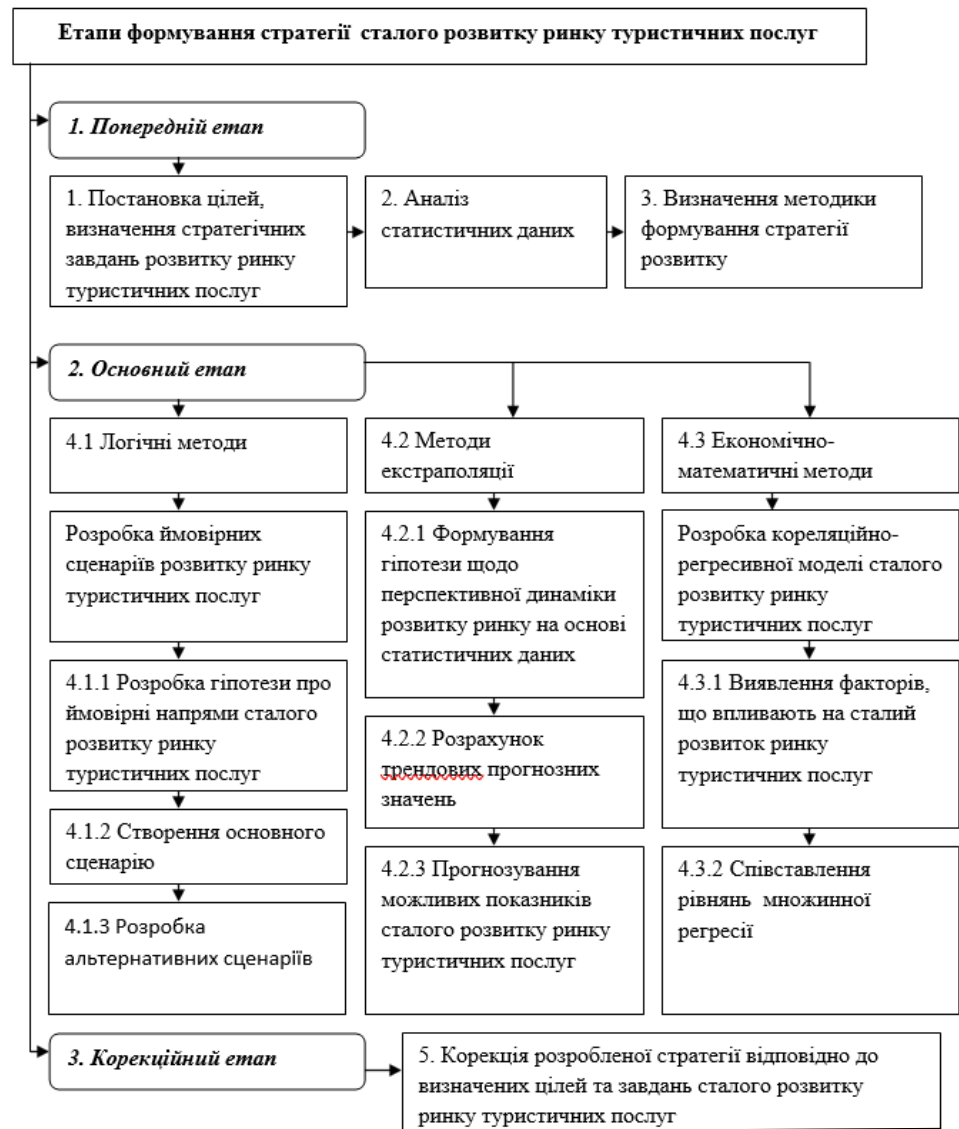
Модель формування концепції сталого розвитку ринку туристичних послуг України має бути розроблена на основі вивчення та аналізу різних структурних елементів, таких як мета, об'єкт, предмет, цілі, концепційні підходи, принципи та методичний інструментарій. Основою для побудови концептуальної моделі формування стратегії сталого розвитку ринку туристичних послуг України є розуміння та дотримання конкретного комплексу принципів. Визначена та пояснена система взаємозалежних принципів формування стратегії сталого розвитку ринку туристичних послуг забезпечує досягнення цілей його функціонування.

Розробка стратегії можлива за допомогою застосування алгоритму, який включає три етапи формування стратегії сталого розвитку ринку туристичних послуг, які поділяються на під етапи рис.3.3:

1. Формування і проведення ефективної інвестиційної політики: Активне залучення позабюджетних коштів у розвиток ринку туристичних послуг.
2. Відновлення і розвиток інфраструктури туристичного ринку: Зосередження на інноваційних підходах та використання останніх науково-технічних розробок, зокрема на рівні регіонів.
3. Розвиток маркетингової діяльності: Зокрема, зростання іміджу України, приваблення нових туристів, створення та просування оригінальних туристичних продуктів на ринках.
4. Формування великих туристичних компаній: Зі змішаною формою власності, що об'єднують турагенства та туроператорів у різних регіонах і за кордоном.
5. Проведення заходів з підвищення безпеки туристів: Мінімізація ризиків кримінального характеру.
6. Посилення інститутів управління: Забезпечення ефективного управління розвитком і функціонуванням туристичної галузі регіонів.

7. Створення ефективної інформаційної системи: Моніторинг території країни та забезпечення туристичних фірм доступом до достовірної інформації і статистичних даних.

Розробка та впровадження заходів з поліпшення екологічної обстановки на території України.



**Рис. 3.3. Етапи формування стратегії сталого розвитку ринку туристичних послуг**

*Джерело: складено автором та удосконалено на основі [52, 60, 62]*

Так, ви вірно визначаєте основну мету стратегії сталого розвитку ринку туристичних послуг. Загалом, ця стратегія націлена на створення сприятливих умов для активізації суб'єктів ринку відповідно до міжнародних стандартів якості та врахування європейських цінностей. Головна мета

полягає в перетворенні ринку туристичних послуг на високорентабельну, інтегровану у світовий ринок конкурентоспроможну сферу, яка сприяє прискоренню соціально-економічного розвитку регіонів і держави в цілому.

Реалізація цієї мети передбачає комплекс заходів, таких як підвищення якості туристичного продукту, особлива увага до охорони культурної спадщини, створення умов для інвестицій та вдосконалення регіонального інвестиційного законодавства, точне позиціонування територіального туристичного продукту на міжнародному ринку, розробка маркетингу регіону, підвищення результативності продажів регіонального туристичного продукту на міжнародних ринках, підтримання попиту і витрат на внутрішній туризм, а також створення територіального бренду туристського продукту.

Це комплексний підхід враховує різні аспекти, такі як якість, культурна спадщина, інвестиції, маркетинг, попит на внутрішній туризм і брендування, що сприяє не лише розвитку туризму, але й соціально-економічному зростанню та підвищенню якості життя населення.

Однією з форм активізації ринку туристичних послуг може бути державно-приватне партнерство. Основні переваги розвитку державно-приватного партнерства включають:

1.Ефективне використання ресурсів: Об'єднання зусиль держави та приватних суб'єктів ринку сприяє ефективнішому використанню рекреаційних ресурсів та розвитку туристичної інфраструктури.

2.Посилення взаємодії: Співпраця між державними органами та підприємствами на різних рівнях управління дозволяє забезпечити гармонізацію всіх аспектів використання рекреаційних ресурсів.

3.Розвиток туристичного бізнесу: Створення сприятливого середовища для підприємницької діяльності в галузі туризму, що сприяє розвитку підприємницьких ініціатив та стимулює інвестиції.

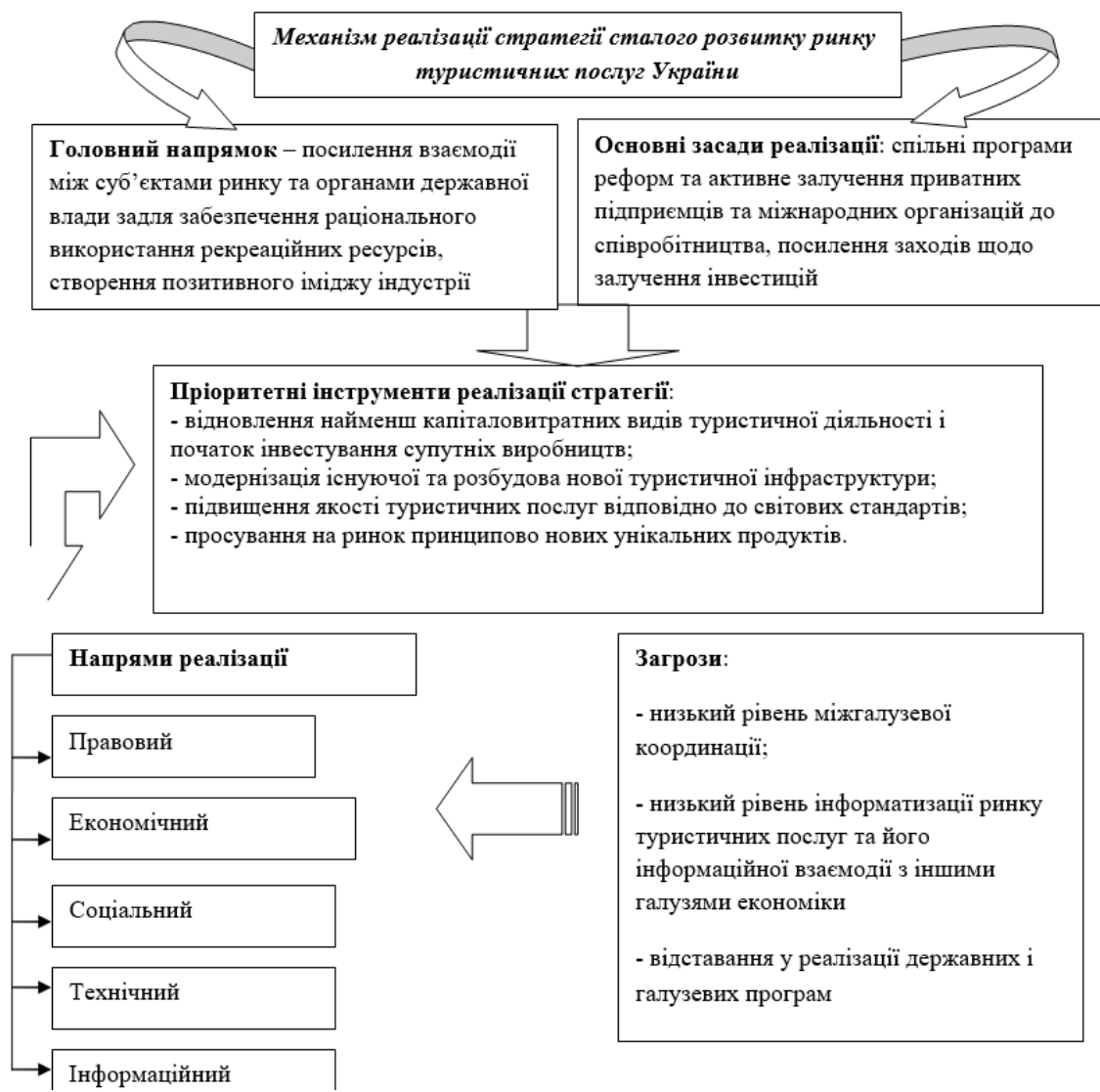


4. Гармонізація інтересів: Держава та бізнес спільно визначають стратегічні напрями розвитку, що дозволяє гармонізувати інтереси всіх сторін.

6. Залучення інвестицій: Державно-приватне партнерство може стати стимулом для приватних інвестицій у туристичну інфраструктуру.

7. Узгоджене та ефективне ДПП може сприяти розвитку туристичного сектору, забезпечуючи сталість, конкурентоспроможність та сприятливі умови для росту економіки та покращення якості туристичних послуг.

Механізм реалізації стратегії сталого розвитку ринку туристичних послуг України враховує правові, економічні та соціальні аспекти, рис. 3.4



**Рис. 3.4. Механізм реалізації стратегії сталого розвитку ринку туристичних послуг України**

Концепція стратегії сталого розвитку ринку туристичних послуг України має чітко сформульовані цілі та завдання та має на меті:

1. Підвищення ефективності використання рекреаційних ресурсів: Оптимізація використання природних, культурних та історичних ресурсів для забезпечення їх тривалого та відповідального використання.

2. Створення перспективного іміджу туристичної індустрії: Розвиток унікального та привабливого іміджу, який відображає культурне та природне розмаїття України та створює позитивне сприйняття на світовій арені.

3. Модернізація та розбудова туристичної інфраструктури: Вдосконалення існуючих та будівництво нових об'єктів інфраструктури з урахуванням сучасних технологій та стандартів безпеки.

4. Помірне збільшення завантаженості інфраструктури: Планомірне розвиток та приваблення туристів з метою підвищення завантаженості, забезпечення стабільності та уникнення негативних екологічних наслідків.

5. Покращення синхронності роботи суб'єктів ринку з іншими галузями економіки: Створення ефективної взаємодії з іншими галузями, такими як транспорт, культура, гостинності тощо, для підтримання взаємодії та взаємовигідних відносин.

Ця стратегія розглядає різні аспекти, включаючи сталість використання ресурсів, збереження культурної спадщини, розвиток інфраструктури та співпрацю з іншими галузями для створення збалансованої та ефективної туристичної системи.

Туристичний сектор України продемонстрував стабільну тенденцію до поліпшення функціонування ринкового механізму на основі принципів сталого розвитку. Визнання України світовою європейською державою ставить перед урядом країни високі вимоги щодо створення ефективних регіональних ринків туристичних послуг, які мають потенціал приєднатися до глобальної мережі туристичного руху та сприяти розвитку геополітичного потенціалу країни. Запропоновані напрями та механізми стратегії сталого

розвитку туристичного ринку України визначають основні кроки для вирішення проблем подальшого розвитку національного ринку туристичних послуг, враховуючи нові завдання, що виникли внаслідок оживлення та відновлення реального сектору економіки та зростання попиту на туристичні послуги в умовах активізації процесів глобалізації.

### **Висновки до третього розділу**

Проведене дослідження дало можливість зробити наступні висновки:

1. Аргументовано, складені компоненти процесу формування стратегії сталого розвитку ринку туристичних послуг України включають у себе визначення мети, об'єкту, предмету та цілей на відповідних рівнях управління, а також встановлення принципів та застосування базового інструментарію.

2. Розроблена стратегія сталого розвитку ринку туристичних послуг України визначає основну мету створення сприятливих умов для активізації діяльності суб'єктів ринку відповідно до міжнародних стандартів якості та з урахуванням європейських цінностей. Головною метою є перетворення самого ринку туристичних послуг у високорентабельну та інтегровану сферу, конкурентоспроможну на світовому ринку. Ця стратегія спрямована на прискорення соціально-економічного розвитку регіонів і країни в цілому, підвищення якості життя населення, гармонійний розвиток і консолідацію суспільства, а також популяризацію туристичної індустрії України у світі.

3. Обґрунтовані основні принципи впровадження стратегії сталого розвитку ринку туристичних послуг України, які розділено на правовий, економічний, соціальний, технічний та інформаційний напрямки. Визначено основні завдання, потенційні загрози та механізми реалізації цієї стратегії.

## ВИСНОВКИ

Підсумовуючи вищезазначене, можна констатувати, що початок 2020 року був складний для України через світову пандемію і початок війни, що призвела до кризового стану в галузі міжнародного та внутрішнього туризму. Геополітичні турбулентності викликали дисбаланс у функціональній структурі управління, охоплюючи рівні від індивідуума до держави в цілому.

Досліджено, що ринок туристичних послуг України представляє собою складну систему підприємницьких структур різних галузей національного господарства, які беруть участь у виробництві та реалізації туристичного продукту для внутрішнього та міжнародного туризму.

Встановлено, що розвиток туризму безперечно пов'язаний з такими секторами економіки, як транспорт, торгівля, зв'язок, будівництво, сільське господарство, та виробництво товарів широкого споживання і туристичного призначення. Туризм розглядається як одна з провідних галузей в структурній перебудові економіки.

У ході дослідження сталого розвитку ринку туристичних послуг були вдосконалені теоретико-методологічні засади його аналізу. Зокрема, визначено зміст терміну "сталий розвиток ринку туристичних послуг". Це поняття розглядається як динамічний процес зміни відносин між суб'єктами різного рівня, пов'язаних з купівлею-продажем матеріальних або нематеріальних благ у сфері туризму. Цей процес базується на принципах свободи вибору, рівності та відповідальності, враховуючи при цьому обмежену регенеративну здатність туристичних екосистем. Основні цілі - забезпечення збереження природно-ресурсного потенціалу та мінімізація екологічних збитків.

Визначені принципи сталого розвитку ринку туристичних послуг, а саме принцип обережності, рівноваги, "передбачення-запобігання", забезпечення конкурентоспроможності, відповідальності, умови, завдання та особливості цього процесу.

Дослідження впливу війни на туристичну діяльність є складним і багатогранним питанням, яке має низку теоретичних засад. Деякі з ключових теоретичних основ, які використовувалися для розуміння впливу війни на туризм, включають економічні та соціологічні теорії.

Туризм відіграватиме важливу роль в економічному відновленні регіонів, які постраждали від війни. У той час як війна зруйнувала і надалі руйнує місцеву економіку, туризм може забезпечити вкрай необхідний поштовх, створюючи робочі місця, генеруючи дохід і сприяючи культурному взаєморозумінню. Однак успіх туризму в післявоєнний період залежить від багатьох факторів, включаючи ситуацію з безпекою, політичну стабільність, наявність інфраструктури та рівень інвестицій у туристичний сектор та інші. Туризм може стати потужним інструментом для сприяння миру та економічного розвитку в регіонах, які постраждали від війни.

Просторову нерівномірність розвитку регіональних ринків туристичних послуг в Україні обґрунтовано науково-методичним підходом, який включає аналіз функціонування цих ринків і передбачає їх кластеризацію на основі дисперсійного аналізу. За цим підходом визначено 8 регіональних ринків туристичних послуг, відмінних за своєю структурою. Це дозволило виявити загальні тенденції їх розвитку та визначити основні особливості кожного регіонального ринку.

Стратегія сталого розвитку ринку туристичних послуг України розроблена, враховуючи принципи еволюційності, системності, функціональності, добровільності, прозорості та правової забезпеченості. Головна мета стратегії полягає в створенні сприятливих умов для активізації діяльності суб'єктів ринку відповідно до міжнародних стандартів якості та з урахуванням європейських цінностей. Стратегія спрямована на перетворення ринку туристичних послуг в високорентабельну, інтегровану у світовий ринок конкурентоспроможну сферу, що сприяє прискоренню соціально-економічного розвитку регіонів і держави в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про туризм : Закон України від 15 вересня 1995 № 324/95 / Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 16.01.2020).
2. Зайцева В.М., Корнієнко О.М. Міжнародний туризм та глобалізація в сучасному світі. Вісник Запорізького національного університету. 2012. № 2(8). С. 55 – 65.
3. Кожухівська Р.Б. Туризм в Україні: стан, фактори та перспектива розвитку. Інноваційна економіка: всеукраїнський науково-виробничий журнал. Сер. “Стратегія інноваційного розвитку економіки”. Тернопіль, 2012 Вип. 3(29). С. 43 – 50.
4. Шепелюк С.І. Туристичний продукт та туристична послуга: критерії розмежування понять. Економіка. Управління. Інновації. 2011. № 1. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2011\\_1\\_1](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_1_1)
5. Лютак О.М., Романчук Д. Л. Туристичний продукт як основний елемент забезпечення конкурентоспроможності туристично-рекреаційного кластера. Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси. 2013. Вип. 10 (2). С. 141–150.
6. Добровольська Н.В., Кандиба Ю.І. Просторово-часові особливості розвитку туризму в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія географічні науки. 2019 Вип. 10 (24). URL : <https://gj.journal.kspu.edu/index.php/gj/article/view/261>
7. Горіна Г.О. Концептуальні засади формування та розвитку інноваційних секторів ринку туристичних послуг України. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки : зб. наук. праць. Полтава: Полтав. ун-т екон. і торгівлі, 2016. № 5(77). С. 261 - 270.
8. Гостева Н. П. Місце туристичної індустрії України у світі. Держава та регіони : [науково-виробничий журнал]. Серія «Державне управління». Запоріжжя, 2009. № 2. С. 45-50.
9. Руденко В.П., Вацеба В.Я., Підгірна В.Н. Менеджмент туристичної індустрії : підручник у 3-х частинах. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2019. 504 с.
10. Заячківська Г.А. Ринок міжнародних туристичних послуг: конструювання категорії та класифікація. Інноваційна економіка. 2015. №1. С. 153-157. Жук І.З. Управління маркетинговою діяльністю суб’єктів туристичного бізнесу в Україні : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.03 / Львівський національний ун-т імені Івана Франка. Львів, 2015. 214 с.
11. Ринки туристичних послуг: стан і тенденції розвитку : монографія / Герасименко В. Г. та ін. ; за ред. В. Г. Герасименко. Одеса, 2013. 334 с.

12. Красавцева Л. Ю. До проблеми визначення понятійного поля туристичної діяльності. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2014. № 2. С. 157–162.
13. Горіна Г. О. Розвиток ринку туристичних послуг України в умовах просторової поляризації : дис.... д-ра екон. наук: 08.00.03 / Вищий навчальний заклад «Університет імені Альфреда Нобеля». Дніпро, 2017. 493 с.
14. Колесник О. О. Статистичний аналіз ринку туристичних послуг : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.10. Київ, 2011. 20 с.
15. Грабовенська С. П. Аналіз і структура ринку туристичних послуг в Україні. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2013. № 1 (56). С. 226–234.
16. Кирилова О. Маркетинг на ринку туристичних послуг. Маркетинг в Україні. 2009. № 3. С. 57–59.
17. Слюсарчук О. П. Застосування принципів сталого розвитку в державному управлінні рекреаційно-туристичною сферою. Державне управління: теорія та практика. 2014. № 2. С. 27-33.
18. Ляхович Г.І. Сегментація і позиціонування як складова маркетингу в сфері туристичної індустрії. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. 2009. N25. URL : [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/pprbsu/texts/2009\\_25/25.1.28.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/pprbsu/texts/2009_25/25.1.28.pdf)
19. Зарубіна, А., Сіра, Е., & Демчук, Л. (2022). ОСОБЛИВОСТІ ТУРИЗМУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. *Економіка та суспільство*, (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-14>
20. Погуда Н. В., Розметова О. Г. Сучасний стан туристичного ринку України: оцінка та перспективи розвитку. Ефективна економіка : електронне фахове видання. 2018. №10. URL : [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2018/59.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/59.pdf) (дата звернення: 11.04.2020).
21. Макконнелл К.Р., Брю С. Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика / пер. с англ. 11-го изд. Київ : Хагар-Демос, 1993. 785 с.
22. Скляр Г. П., Карпенко Н. М. Сталий розвиток сфери туризму на засадах партнерства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. Економічні науки. 2013. № 2. С. 126-130.
23. Шамара І. М., Азарова К. І. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку ринку туристичних послуг України. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Сер. Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. 2018. Вип. 8 С. 196-203.
24. Світлична В.Ю., Тонкошкур М.В., Кравцова С.В. Туризм під час пандемії: стан та перспективи розвитку. Електронний фаховий науково-практичний журнал "Інфраструктура ринку". Вип. 49. 2020. С. 213—217. 10.

25. Роїк О., Лущик М. Розвиток туристичної сфери України в умовах підвищених епідемічних ризиків. Економіка та суспільство. (22). 2020. URL: <https://doi.org/10.32782/2524&0072/2020&22&9> 11. (дата звернення: 18.11.2023).
26. Гурська І.С., Федуняк І.О., Стемковська І.В. Формування та перспективи розвитку ринку туристичних послуг в Україні під час та після пандемії. Агросвіт. 2021. № 5— 6. С. 63—67
27. Калмикова І.С. Класифікація рекреаційних локацій сільського зеленого туризму Одеської області. Електронний фаховий науково-практичний журнал "Інфраструктура ринку", Вип. 52. 2021. С. 136—140. URL: [http://market.infr.od.ua/journals/2021/52\\_2021/26.pdf](http://market.infr.od.ua/journals/2021/52_2021/26.pdf) (дата звернення: 18.11.2023).
28. Школа І. М., Ореховська Т. М. Розвиток туристичного бізнесу регіону : монографія. Чернівці : Книга – XXI, 2007. 292 с.
29. Чайківський І. А. Механізми забезпечення сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. Нак.-вир. журнал Інноваційна економіка. 2014. № 6(55). С. 108-114.
30. Ватченко О. Б., Ільченко В. М. Механізм забезпечення сталого розвитку регіонів України. Науковий вісник НЛТУ : зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України, 2011. С. 205-212.
31. Бойко М.Г., Михайліченко Г. І. Економіко- предметне обґрунтування розвитку термінологічного апарату туризму. Економіка та держава. 2010. №3. С. 47–49.
32. Коросташивець Ю. Спільні та відмінні риси понять «туристична послуга» та «туристичний продукт» за законодавством України та інших держав. Підприємництво, господарство і право. 2010. № 7 (175). С. 105 - 108.
33. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики : підручник. Київ : Таксон, 2004. 704 с.
34. Король О. Д., Крачило М. П. Менеджмент туризму : навч. посіб. Київ : Знання, 2009. 248 с.
35. Підгірна В.Н., Данілова О.М. Характеристика системи менеджменту туристичної індустрії на сучасному етапі. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 31(70). 1. 2020. С. 65-71. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-1-11>
36. Трегобчук В. М. Концепція сталого розвитку для України. Вісник Національної академії наук України. 2002. № 2. С. 31-40.
37. Клівець П. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2007. 320 с.
38. UNWTO: офіційний сайт Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.unwto.org/>.



39. Національна парадигма сталого розвитку України / за ред.. Б.Є. Патона. Київ. Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України», 2012. 72 с.
40. Результати та ефективність. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2001. 526 с.
41. Смаль В., Смаль І. Туризм і сталий розвиток. Вісник Львівського університету. Серія географічна. Львів, 2005. № 32. С. 163-173.
42. Борблік К. Е. Зміст, принципи та детермінанти забезпечення сталого розвитку. Зарубіжний науковий фаховий журнал «Economic and law paradigm of modern society». 2019. Вип. 1. С. 1-8.
43. Importance & Economic Impact of Domestic Tourism. World Travel & Tourism Council : веб-сайт. URL: <https://www.wttc.org/> (дата звернення: 05.01.2019).
44. Бунтова Н. В. Потенціал України на міжнародному ринку туристичних послуг. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки. 2016. Вип. 17. С. 21-24.
45. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія. 2-ге вид., випр. та доп. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 463 с.
46. Мальська М.П., Худо В. В., Цибух В. І. Основи туристичного бізнесу : навч. посіб. Львів : Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка. 2003. 272 с.
47. Менеджмент туризму : навч. посіб. / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський ; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім.О.М. Бекетова. Харків : ХНУМГ, 2014. 402 с.
48. Барабась Д. О. Конкурентні стратегії підприємства. Стратегія економічного розвитку України : науковий збірник. Київ : КНЕУ, 2000. Вип. 2-3. С. 201-208.
49. Офіційний сайт Департаменту туризму і курортів Міністерства економічного розвитку, торгівлі та сільського господарства. URL : <http://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e42d3b8-108a-4c21-a413-8d80aa724e5c&title=ViddilRozvitkuTurizmu> (дата звернення: 12.03.2020).
50. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 23.02.2020).
51. Eurostat. URL : <http://ec.europa.eu/eurostat/> (дата звернення: 03.01.2020).
52. Світовий ринок послуг. Publishing house Education and Science s.r.o : веб-сайт. URL: [http://www.rusnauka.com/21\\_NIEK\\_2007/Economics/24804.doc](http://www.rusnauka.com/21_NIEK_2007/Economics/24804.doc).
53. Україна 2030. Доктрина збалансованого розвитку. Львів : Кальварія, 2017. 164 с.
54. У 2022 році надходження до держбюджету від туристичної галузі скоротилися майже на 31%. Електронний ресурс. Режим доступу:

<https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2022-roci-nadhodzhennya-do-derzhbyudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-skorotilisya-mayzhe-na-3>

55. Романова А. А. Управління розвитком туристичної сфери в умовах збройних конфліктів. *Modern Economics*. 2018. № 9. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V9\(2018\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V9(2018)-12).

56. Зейд А. Кассуха Постконфліктні туристичні ланд- шафти: між спадщиною конфлікту та гібридизацією туристичної діяльності. *Open edition journals*. 2019. DOI: <https://doi.org/10.4000/viatourism.3984>.

57. Барвінок Н. Вплив глобальних безпекових факторів на розвиток міжнародного туризму в Україні. *Věda a perspektivy*. 2022. № 4 (11). с. 139-151. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-4\(11\)-139-151](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-4(11)-139-151).

58. Бордун О., Шевчук В., Монастирський В., та ін. Втрати та напрями порятунку туристичного бізнесу України в умовах війни. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2022. Випуск 62. С. 178–196.

59. Зарубіна, А., Сіра, Е., & Демчук, Л. (2022). Особливості туризму в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (41). Електронний ресурс. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-14>

60. Моца, А., Шевчук, С., & Середя, Н. (2022). Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*, (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31>

61. Гурська І. С., Герасимів З. М. Фактори розвитку туристичного бізнесу в умовах ринку. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 88–92. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.20.88

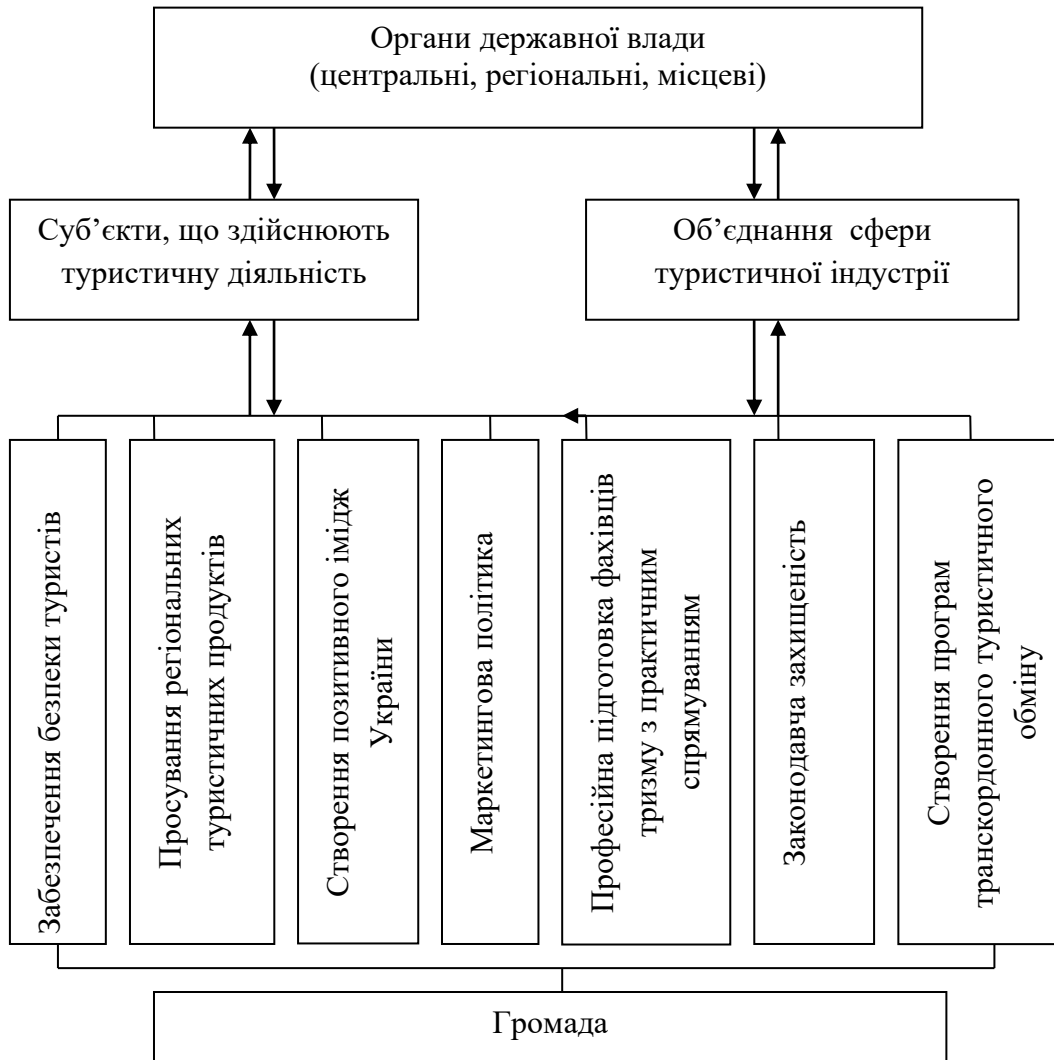
62. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року (проект). Офіційний сайт Верховної Ради України : веб-сайт. URL: [w1.c1.rada.gov.ua > webproc34](http://w1.c1.rada.gov.ua/webproc34) (дата звернення: 15.05.2019).

63. Підгірна В.Н., Косташук В.І. Характеристика географічних особливостей розвитку ринку туристичних послуг України. *Інфраструктура ринку*. Одеса. 42. 2020. С.108-113.

64. Беспала О.А. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку туристичного ринку в Україні. *Одеський національний політехнічний університет, Економіка: реалії часу №6(34), 2017*

65. *Travel & Tourism Economic Impact, 2018. Ukraine*. URL: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economicimpact-research/countries-2018/ukraine2018.pdf>

66. Кифяк О.В. Ресурсний потенціал розвитку туристичних дестинацій. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2019. № 4. С.60-70.



**Рис. 1.4. Концептуальна модель механізму ринку туристичних послуг**

*Джерело: побудовано авторами за даними [40,41,42,43,44]*