

Одеський національний технологічний університет  
Міністерство освіти і науки України  
Одеський національний технологічний університет  
Міністерство освіти і науки України

*Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису*

**ФІЛПОВА ВІКТОРІЯ ЛІЛІАНІВНА**

УДК:338.48:330.322

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІВСТЮ ТУРИСТИЧНОГО  
БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

Спеціальність 073 – Менеджмент  
Галузь знань 07 – «Управління та адміністрування»

**Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії**

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



В.Л.Філіпова

Науковий керівник  
**Козак Катерина Богданівна**  
доктор економічних наук, професор

**Одеса – 2025**

## **АНОТАЦІЯ**

**Філіпова В.Л. Управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу в умовах глобальних викликів. – Кваліфікаційна наукова робота на правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 07 – «Управління та адміністрування» зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Одеський національний технологічний університет. Одеса, 2025.

Дисертацію присвячено дослідженню та обґрунтуванню нових теоретико-методичних підходів і практичних рекомендацій з управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу в умовах глобальних викликів.

В результаті теоретичного дослідження, конкурентоспроможність суб'єктів туристичного бізнесу визначена як комплексне, системне поняття, що відображає процес утримання, примноження та створення нових конкурентних переваг, шляхом адаптації до зміни дії чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, для ефективного здійснення суб'єктом маркетингової, операційної, інноваційно-інвестиційної, фінансової діяльності із метою найкращого задоволення потреб споживача туристичної послуги. Визначено сутність і особливості конкурентоспроможності бізнес-суб'єктів туристичної галузі, виявлено зв'язок поняття «конкурентоспроможність» із іншими категоріями і поняттями туристичного менеджменту. Ідентифіковані та впорядковані внутрішні та зовнішні чинники, що визначають конкурентоспроможність туристичного бізнесу в умовах глобальних викликів.

Виявлено специфічні умови і ринкові чинники управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу. Здійснено класифікацію груп населення, якому адресована пропозиція, визначені і структуровані чинники, які визначають зміни реального попиту на туристичні продукти на національному та глобальному рівнях. Встановлені пріоритетні напрямки

підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу: отримання лідерських позицій у витратах; оптимізація співвідношення ціни та якості туристичного продукту.

Визначено зовнішні (екстернальні) впливи туристичного бізнесу на господарство країни та регіону, соціум та природне середовище. Доведено, що управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу вимагає встановлення оптимального балансу між позитивними та негативними зовнішніми ефектами, визначення та дотримання стабільного туристичного потоку у межах граничного рівня. Визначені і проаналізовані підходи щодо компенсації негативного впливу туризму і покриття вартості використання туристами суспільних і природних благ.

Досліджено зміст і структуру туристичного продукту як основи конкурентоспроможності туристичного бізнесу. Визначено структуру туристичного продукту за його складовими товарами та послугами, за виробничими функціями провайдера, а також за рівнями управління. Виявлено ознаки та здійснено класифікацію туристичних послуг, що входять до складу туристичного продукту. Визначено стадії створення туристичного продукту.

Удосконалені методичні засади дослідження конкурентоспроможності комплексного туристичного продукту із використанням положень і інструментів теорії корисності, шляхом співвідношення споживчої цінності та сумарної вартості його складових. Конкурентоспроможність туристичного продукту запропоновано оцінювати шляхом порівняння його конкурентного потенціалу із аналогічним показником альтернативних туристичних продуктів. Пропонований підхід може стати дієвим інструментом аналізу конкурентних пропозицій на туристичному ринку, оскільки він дозволяє отримати узагальнену оцінку.

Якість туристичного продукту, як складова його конкурентоспроможності, визначається як його комплексна характеристика, яка відображає ступінь задоволення споживача і визначається рівнем

забезпечення стандартів обслуговування і відповідності очікуванням клієнта. Запропоновано методичний підхід до узагальненої оцінки якості туристичного продукту на основі порівняння фактичної оцінки туристичного продукту з очікуваннями споживачів. Пропонований методичний підхід може бути реалізований на рівні суб'єкта туристичного бізнесу або групи суб'єктів. Втім він має певне обмеження – набори ключових характеристик туристичного продукту і їх вагомість можуть бути рівними для різних клієнтів, а отже, проводити такі порівняння можливо лише у групах клієнтів зі схожим сприйняттям туристичного продукту.

Обґрунтовані концептуальні засади управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу. Визначені і структуровані стейкхолдери та рівні планування розвитку туристичного бізнесу, як комплексу регуляторних, організаційних, управлінських дій щодо забезпечення найбільш ефективного результату використання туристичних ресурсів дестинації. Сформовано комплексну модель, яка поєднує у собі найбільш ефективні методи і важелі управління взаємовідносинами і взаємодією різнорівневих суб'єктів туристичного бізнесу, які у сукупності дають можливість спрямувати його розвиток у сталому руслі, відповідно до узгоджених стратегічних цілей і завдань стейкхолдерів.

В результаті дослідження були визначені глобальні тренди і виклики розвитку туристичного бізнесу. Встановлено, що світовий туристичний бізнес перебуває на етапі відновлення після пандемії. Очікується, що у 2037 р його розмір туристичного ринку збільшиться удвічі та становитиме більше 22 трлн. доларів США. Щорічний середній приріст становитиме 5,4%. Основними глобальними перспективами розвитку туристичної індустрії є: зростання ролі розваг у туризмі; сталий та етичний туризм, заснований на принципах сталого розвитку; увага до місцевих продуктів, культури та досвіду; діджиталізація туристичного бізнесу.

Чинниками, що сприяють пришвидшенню відновлення туристичної галузі є: високий попит на туристичні послуги, спричинений тривалою

перервою; відновлення авіаційного сполучення, відкриття ринків перевезень; відкриття великих азіатських ринків. Чинниками, які негативно впливають на ріст туристичних потоків є: зростання вартості транспортування та розміщення туристів; стан економічного середовища; брак персоналу; екстремальні погодні умови; перевантаженість аеропортів, затримки та відміни польотів; низька впевненість споживачів; російське вторгнення в Україну; конфлікт на Близькому сході; бар'єри для подорожей (візові режими та ін.) інші геополітичні ризики (зростання напруженості) тощо.

Сформульовані рекомендації, які мають бути покладені у основу конкурентної стратегії підприємств і організації туристичної індустрії: забезпечення швидкості реакції на зміни ситуації на ринку і появу нових трендів; стратегічна орієнтація на максимізацію споживчої цінності туристичного продукту; орієнтація на ринкові сегменти із найбільш високою економічною віддачею; комплексне використання туристичного потенціалу DESTINATION.

Аналіз та оцінювання конкурентного потенціалу та трендів розвитку туристичного бізнесу України показав наявність значного потенціалу розвитку туризму, який у теперішній час не використовується через війну. Загалом туристичний бізнес України продемонстрував значну гнучкість і адаптивність до складних змінних умов, переорієнтувавши свою діяльність на нові маршрути та нові види подорожей. Визначено наслідки агресії та стійкі тренди, які формують передумови та окреслюють перспективи відродження туристичної галузі, а також основні перспективні напрями післявоєнного відновлення туристичного бізнесу.

Удосконалено методичний підхід до економіко-географічного позиціонування країни у глобальному середовищі туристичного ринку та оцінки потенціалу розвитку туристичного бізнесу, заснований на структуруванні глобальної господарської системи та її складових на рівні (периферія, напівпериферія, центр). Оцінку положення DESTINATION запропоновано проводити за трьома показниками, які ґрунтуються на

базових чинниках розвитку туризму: чисельність населення; показник ВВП на душу населення; питомий показник наявності місць у закладах розміщення на 1000 мешканців.

Позиціонування туристичного бізнесу України у світовому туристичному просторі показало, що Україна належить до периферійної групи країн, рівень розвитку її туристичного бізнесу є непропорційно низьким у порівнянні з масштабами національного господарства. Відставання від європейського ринку пов'язано, насамперед із більш повільним інноваційним процесом у галузі та затримками у впровадженні європейських стандартів обслуговування. Визначено вимоги щодо переходу України до напівпериферії туристичного ринку.

У процесі дослідження визначені і структуровані механізми (економічні, соціальні, екологічні) стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу - комплекс заходів, націлених на соціально-економічний розвиток та захист екологічного середовища DESTINATION. Доведено, що найбільш перспективною є група механізмів державно-приватного партнерства. Досліджено їх види, ідентифіковано переваги та недоліки.

Обґрунтовано доцільність використання кластерного механізму для реалізації конкурентного потенціалу та розвитку туристичного бізнесу. Туристичний кластер визначено як групу територіально локалізованих суб'єктів господарювання, органів державної влади та місцевого самоврядування, наукових установ, освітніх організацій, громадських і професійних організацій, які спільно залучають і обслуговують внутрішні та міжнародні туристичні потоки на засадах комплексного формування і використання туристичного потенціалу DESTINATION. Визначено відмінності туристичних кластерів від інших мережевих формувань кластерного типу.

На основі дослідження досвіду створення туристичних кластерів, розроблено концепцію стратегії підвищення конкурентоспроможності туристичної DESTINATION на засадах кластерного механізму на прикладі

Кіровоградської області. За результатами аналізу туристичного потенціалу регіону виявлено наявність необхідних стартових можливостей для диверсифікації та інтеграції у туристичний простір, а також чинників, що обмежують можливості регіону у розвитку туризму. Визначено склад завдань, які можуть бути вирішені у рамках кластерної ініціативи.

Розроблено механізм формування і розвитку туристичного кластеру, у рамках якого визначено структурні складові та важелі реалізації кластерної ініціативи. Визначено інструменти мотивації бізнес-суб'єктів до участі у створенні у кластерній структурі. Представлено структурну модель туристичного кластера, яка може бути адаптована для потреб та специфіки конкретної дестинації, слугувати основою для проектування кластерних утворень не лише у регіонах, які традиційно є туристичними центрами країни, але і для перетворення регіонів, де туристична галузь не набула належного розвитку, таких як Кіровоградщина, у привабливі туристичні дестинації.

Здійснено прогнозування розвитку туристичного бізнесу у Кіровоградській області, за трьома базовими сценаріями, які визначено на основі аналізу можливостей та перспектив за технологією SWOT-аналізу - інерційний, екстенсивний та проривний сценарії. Доведено, що єдиним перспективним шляхом відновлення і подальшого розвитку туристичного потоку області є реалізація проривного сценарію і забезпечення на цих засадах конкурентоспроможності регіонального туристичного продукту, що дозволить у стратегічній перспективі перетворити регіон на привабливу туристичну дестинацію.

Визначені і деталізовані стратегічні напрями і інструменти управління розвитком туристичного бізнесу у розрізі ключових факторів конкурентоспроможності: розвиток інноваційної діяльності у сфері туризму; застосування сучасних маркетингових технологій у туристичному бізнесі; впровадження сучасних системи управління якістю туристичного продукту; розвиток компетенцій учасників туристичного кластеру.

**Ключові слова:** управління, конкурентоспроможність, туристичний бізнес, туристичний продукт, глобальні виклики, стратегії.

## SUMMARY

**Filipova V.L. Managing the competitiveness of the tourism business in the context of global challenges. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.**

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the field of knowledge 07 – “Management and Administration” in the specialty 073 – “Management”. Odessa National Technological University. Odesa, 2025.

The dissertation is devoted to the study and justification of new theoretical and methodological approaches and practical recommendations for managing the competitiveness of the tourism business in the context of global challenges.

As a result of theoretical research, the competitiveness of tourism business entities is defined as a complex, systemic concept that reflects the process of maintaining, increasing and creating new competitive advantages, by adapting to changing factors of the internal and external environment, for the effective implementation by the entity of marketing, operational, innovation, investment, financial activities in order to best meet the needs of the consumer of tourism services. The essence and features of the competitiveness of business entities in the tourism industry have been determined, the connection of the concept of "competitiveness" with other categories and concepts of tourism management has been revealed. Internal and external factors that determine the competitiveness of the tourism business in the face of global challenges have been identified and organized.

Specific conditions and market factors for managing the competitiveness of the tourism business have been identified. The population groups to which the offer is addressed have been classified, and factors that determine changes in real demand for tourism products at the national and global levels have been identified and structured. Priority areas for increasing the competitiveness of the tourism

business have been established: obtaining leadership positions in costs; optimizing the ratio of price and quality of the tourism product.

External (external) impacts of the tourism business on the economy of the country and the region, society and the natural environment have been determined. It is proven that managing the competitiveness of the tourism business requires establishing an optimal balance between positive and negative externalities, determining and maintaining a stable tourist flow within the limit level. Approaches to compensating for the negative impact of tourism and covering the cost of tourists using public and natural goods have been identified and analyzed.

The content and structure of the tourism product as the basis for the competitiveness of the tourism business have been studied. The structure of the tourism product has been determined by its constituent goods and services, by the provider's production functions, as well as by management levels. The features have been identified and the classification of tourism services included in the tourism product has been carried out. The stages of creating a tourism product have been determined.

The methodological principles of studying the competitiveness of a complex tourism product using the provisions and tools of the theory of utility, by correlating consumer value and the total cost of its components, have been improved. The competitiveness of a tourism product is proposed to be assessed by comparing its competitive potential with a similar indicator of alternative tourism products. The proposed approach can become an effective tool for analyzing competitive offers in the tourism market, as it allows for a generalized assessment.

The quality of a tourist product, as a component of its competitiveness, is defined as its comprehensive characteristic, which reflects the degree of consumer satisfaction and is determined by the level of ensuring service standards and compliance with customer expectations. A methodological approach to a generalized assessment of the quality of a tourist product is proposed based on a comparison of the actual assessment of the tourist product with consumer expectations. The proposed methodological approach can be implemented at the

level of a tourist business entity or a group of entities. However, it has a certain limitation - sets of key characteristics of a tourist product and their importance can be equal for different clients, and therefore, such comparisons are possible only in groups of clients with a similar perception of the tourist product.

The conceptual principles of managing the competitiveness of the tourist business are substantiated. Stakeholders and levels of planning for the development of the tourist business are defined and structured, as a set of regulatory, organizational, and managerial actions to ensure the most effective result of using the tourist resources of the destination. A comprehensive model has been formed that combines the most effective methods and levers for managing relationships and interaction between different levels of tourism business entities, which together make it possible to direct its development in a sustainable direction, in accordance with the agreed strategic goals and objectives of stakeholders.

As a result of the study, global trends and challenges in the development of the tourism business were identified. It was established that the global tourism business is at the stage of recovery after the pandemic. It is expected that in 2037 its tourism market size will double and will amount to more than 22 trillion. US dollars. The average annual growth will be 5.4%. The main global prospects for the development of the tourism industry are: the growth of the role of entertainment in tourism; sustainable and ethical tourism based on the principles of sustainable development; attention to local products, culture and experience; digitalization of the tourism business.

Factors contributing to the acceleration of the recovery of the tourism industry are: high demand for tourism services caused by a long break; restoration of air traffic, opening of transportation markets; opening of large Asian markets. Factors that negatively affect the growth of tourist flows are: increasing costs of transportation and accommodation of tourists; state of the economic environment; shortage of personnel; extreme weather conditions; airport congestion, delays and cancellations of flights; low consumer confidence; Russian invasion of Ukraine;

conflict in the Middle East; barriers to travel (visa regimes, etc.) other geopolitical risks (increasing tensions), etc.

Recommendations have been formulated that should be the basis of the competitive strategy of enterprises and organizations of the tourism industry: ensuring the speed of response to changes in the market situation and the emergence of new trends; strategic orientation towards maximizing the consumer value of the tourism product; orientation on new segments with the highest economic return; comprehensive use of the tourist potential of the destination.

Analysis and assessment of the competitive potential and trends in the development of the tourist business of Ukraine showed the presence of significant potential for tourism development, which is currently not used due to the war. In general, the tourist business of Ukraine demonstrated significant flexibility and adaptability to complex changing conditions, reorienting its activities to new routes and new types of travel. The consequences of aggression and stable trends that form the prerequisites and outline the prospects for the revival of the tourism industry, as well as the main promising areas of the post-war restoration of the tourist business, have been identified.

A methodological approach to the economic and geographical positioning of the country in the global environment of the tourist market and the assessment of the potential for the development of the tourist business, based on the structuring of the global economic system and its components at the level (periphery, semi-periphery, center), has been improved. It is proposed to assess the position of the destination according to three indicators based on the basic factors of tourism development: population; GDP per capita; specific indicator of availability of places in accommodation facilities per 1000 inhabitants.

The positioning of the tourism business of Ukraine in the world tourism space showed that Ukraine belongs to the peripheral group of countries, the level of development of its tourism business is disproportionately low compared to the scale of the national economy. The lag behind the European market is primarily due to a slower innovation process in the industry and delays in the

implementation of European service standards. Requirements for Ukraine's transition to the semi-periphery of the tourism market are determined.

In the process of research, mechanisms (economic, social, environmental) for sustainable development and increasing the competitiveness of the tourism business were identified and structured - a set of measures aimed at socio-economic development and protection of the ecological environment of the destination. It was proven that the most promising group of mechanisms is public-private partnership. Their types were studied, advantages and disadvantages were identified.

The feasibility of using the cluster mechanism for the realization of competitive potential and development of the tourism business was substantiated. A tourism cluster is defined as a group of territorially localized business entities, state authorities and local governments, scientific institutions, educational organizations, public and professional organizations that jointly attract and serve domestic and international tourist flows on the basis of comprehensive formation and use of the tourism potential of the destination. The differences between tourism clusters and other cluster-type network formations were determined.

Based on the study of the experience of creating tourist clusters, a concept of a strategy for increasing the competitiveness of a tourist destination based on the cluster mechanism using the example of the Kirovograd region has been developed. The results of the analysis of the region's tourism potential have revealed the presence of the necessary starting opportunities for diversification and integration into the tourist space, as well as factors that limit the region's opportunities in tourism development. The composition of tasks that can be solved within the framework of the cluster initiative has been determined.

A mechanism for the formation and development of a tourist cluster has been developed, within which the structural components and levers for implementing the cluster initiative have been determined. Tools for motivating business entities to participate in the creation of a cluster structure have been determined. A structural model of a tourist cluster is presented, which can be

adapted to the needs and specifics of a particular destination, serve as the basis for designing cluster formations not only in regions that are traditionally tourist centers of the country, but also for transforming regions where the tourism industry has not received proper development, such as the Kirovohrad region, into attractive tourist destinations.

A forecast of the development of the tourism business in the Kirovohrad region was carried out, according to three basic scenarios, which were determined on the basis of an analysis of opportunities and prospects using SWOT analysis technology - inertial, extensive and breakthrough scenarios. It is proved that the only promising way to restore and further develop the tourist flow of the region is to implement a breakthrough scenario and ensure the competitiveness of the regional tourist product on these principles, which will allow turning the region into an attractive tourist destination in the strategic perspective.

Strategic directions and tools for managing the development of the tourism business have been identified and detailed in terms of key competitiveness factors: development of innovative activities in the tourism sector; application of modern marketing technologies in the tourism business; implementation of modern systems for managing the quality of the tourism product; development of the competencies of tourism cluster participants.

**Keywords:** management, competitiveness, tourism business, tourism product, global challenges, strategies.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

**Статті у наукових періодичних виданнях інших держав та наукових виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз.**

1. Білецька Н.В., Філіпова В.Л. Підвищення ефективності інвестиційної діяльності в сфері туризму в контексті інституційного забезпечення. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. (3-4). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14270068> (заг. обсяг – 0,8 друк. арк., особистий внесок: розроблено рекомендацій щодо подолання інституційних бар'єрів під час інвестиційної діяльності в туризмі – 0,4 друк. арк.) **Включено до міжнародних наукометричних баз Google Scholar.**

2. Філіпова В.Л. Особливості функціонування туристичних ринків в умовах глобальних викликів. *Наукові інновації та передові технології*. No 1(41) 2025. С. 318-328 [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1\(41\)-318-328](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1(41)-318-328) (0,42 друк. арк.,) **Включено до міжнародних наукометричних баз Index Copernicus та Google Scholar.**

3. Філіпова В. Л. Методичний підхід до економіко-географічного позиціонування країни у глобальному середовищі туристичного ринку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 299 – 304. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-45> (0,25 друк. арк.,) **Включено до міжнародних наукометричних баз Index Copernicus та Google Scholar.**

4. Філіпова В.Л. Туристичний продукт як основа формування конкурентоспроможності туристичного бізнесу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 6. С. 27-31. (0,17 друк. арк.,) DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-6-5> **Включено до міжнародних наукометричних баз Index Copernicus**

5. **Матеріали наукових конференцій:**

5. Філіпова В.Л. *Безробіття в умовах коронавірусної інфекції: шляхи подолання*. Організаційно-управлінські та психологічні аспекти сучасного ринку праці України за міжнародною участю: матер. Всеукр.науково-практ.

конф. молодих вчених (29 жовтня 2020 р., м. Київ). Київ. ІПК ДСЗУ, 2020. С 43-46; (заг. обсяг – 0,13 друк. арк.)

6. Філіпова В.Л. *Проблеми підвищення рівня конкурентоспроможності робочої сили в умовах пандемії COVID-19*. Організаційно-управлінські та психологічні аспекти сучасного ринку праці України за міжнародною участю: матер. X Всеукр. науково-практ. конф. молодих вчених (24 листопада 2021 р., м. Київ). Київ. ІПК ДСЗУ, 2021. С. 30-33. (заг. обсяг – 0,13 друк. арк.)

7. Лутай Л., **Філіпова В.** *Проблеми розвитку туристичної галузі України в умовах військового стану*. Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування: Збірник тез доповідей VI Всеукр. науково-практ. конф. (м. Черкаси, 25 травня 2022 р.). Черкаси, Черкаський державний технологічний університет, 2022. С.105-107. (заг. обсяг – 0,08 друк. арк., особистий внесок: досліджено шляхи вирішення проблеми розвитку туристичної галузі України в умовах військового стану – 0,04 друк. арк.)

8. Козак К.Б., **Філіпова В.Л.** *Аспекти управління інвестиційними процесами суб'єктів туристичної галузі в контексті євроінтеграції*. «Економічні та соціальні аспекти розвитку України» Міжнародна науково-практична конференція (17-18 жовтня 2024 року). Одеса : ОНТУ. С. 97-99. (заг. обсяг – 0,08 друк. арк., особистий внесок: розглянуто проблеми управління інвестиційними процесами суб'єктів туристичної галузі в контексті євроінтеграції – 0,04 друк. арк.).

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>ВСТУП</b>                                                                                                                    | 3   |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ</b> | 11  |
| 1.1. Науковий базис управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу                                                      | 11  |
| 1.2. Специфічні умови і ринкові чинники управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу                                  | 25  |
| 1.3. Зміст і структура туристичного продукту як основи конкурентоспроможності туристичного бізнесу                              | 43  |
| 1.4. Концептуальні засади управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу                                                | 63  |
| Висновки до розділу 1                                                                                                           | 77  |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ</b>                              | 80  |
| 2.1. Глобальні тренди і виклики розвитку туристичного бізнесу                                                                   | 80  |
| 2.2. Аналіз та оцінювання конкурентного потенціалу та трендів розвитку туристичного бізнесу України                             | 100 |
| 2.3. Позиціонування туристичного бізнесу України у світовому туристичному просторі                                              | 116 |
| Висновки до розділу 2                                                                                                           | 135 |
| <b>РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ</b>                  | 138 |
| 3.1. Механізми стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу                                      | 138 |
| 3.2. Стратегія підвищення конкурентоспроможності туристичної дестинації на засадах кластерного механізму                        | 156 |
| 3.3. Стратегічні напрями і інструменти управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу                                   | 175 |
| Висновки до розділу 3                                                                                                           | 194 |
| <b>ВИСНОВКИ</b>                                                                                                                 | 197 |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>                                                                                               | 201 |
| <b>ДОДАТКИ</b>                                                                                                                  | 221 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У період до пандемії коронавірусу та повномасштабного вторгнення ворога, сфера міжнародного і внутрішнього туризму в Україні перебувала на стадії прогресивного розвитку. У міру поглиблення інтеграції країни у глобальний простір збільшувалися обсяг та розширювалася географія подорожей. Відповідно, збільшувався притік у туристів в Україну, зростали конкурентні позиції українського туристичного бізнесу, покращувалася впізнаваність країни, відбувалася організаційна та технологічна адаптація до умов функціонування світової туристичної індустрії, формувалися механізми здолання викликів.

В теперішній час, через повномасштабну агресію, туристичний бізнес України перебуває у стані майже повного призупинення діяльності. Ситуація погіршується тим, що повномасштабне вторгнення відбулося саме у той момент, коли туристичний бізнес почав оговтуватися після тривалої стагнації, викликаній карантинними обмеженнями. Таким чином, туристичний бізнес України не зміг відродитися після коронавірусної кризи і практично був виключений з глобальних процесів, які відбуваються у світовій туристичній індустрії.

Водночас, вже сьогодні необхідно формувати стратегічне бачення майбутнього розвитку туристичного бізнесу нашої країни, виходячи з наявного потенціалу, перспектив його збільшення та довгострокових глобальних трендів. Саме тому, має значення аналіз стану туристичного бізнесу, оцінка потенціалу набуття стратегічних конкурентних переваг та визначення перспективних напрямків підвищення конкурентоспроможності у майбутньому.

Конкурентні переваги туристичних об'єктів і напрямків мають складну, комплексну природу, яка характеризується всією сукупністю факторів, які визначають вибір споживача – туриста. А отже, вибір методів та важелів управління ефективністю туристичного бізнесу, які формують його

організаційно-економічний механізм, привертає увагу вітчизняних та іноземних дослідників, таких як: Антонюк Л.Л., Бартошук О.В., Гайдук В.А., Ю. Гюнтер, Домбровська С.М., Колос З.В., І. Ковачі, Кравченко О.М., Кула М.В., Лагодієнко В.В., Левицький Д.В., Н. Лейпер, Б. Маккерхер, Наумов О.Б., І. Ондер, Підлужна О.Б., М. Портер, Солов'янчик А.В., Е. Смерал, А. Тахірі та ін. Науковцями досліджувалися питання визначення чинників, що зумовлюють привабливість країн, регіонів, місцевостей, туристичних напрямів та конкретних заходів і об'єктів, розроблення методів виміру та механізмів й інструментів управління їх конкурентоспроможністю.

Наукові здобутки зазначених вчених є вагомим внеском у розвиток туристичного бізнесу, дослідження механізмів підвищення його міжнародної конкурентоспроможності. Втім, стрімкі зміни умов функціонування туристичного бізнесу України і вплив нових чинників, які виникли протягом останніх років, кардинально змінили вихідні позиції для розвитку туристичного бізнесу. Вони зумовлюють необхідність переоцінки конкурентних позиції та пошук нових шляхів підвищення конкурентоспроможності національного туристичного бізнесу в умовах глобальних викликів. Отже, актуалізуються наукові пошуки напрямку формування механізмів управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу. Зазначене зумовлює актуальність обраної теми, постановку мети та завдань дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана у межах наукових плану наукових досліджень Одеського національного технологічного університету за темою «Розробка маршрутів гастрономічного туризму задля сталого розвитку сільських територій» (номер державної реєстрації 0122U200444, 2022-2024 рр.), де особистий внесок здобувача полягає у розробці концепції і механізмів формування і розвитку кластерних утворень у аграрному секторі господарства регіону.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дисертаційного дослідження полягає в обґрунтуванні концептуальних засад і розробленні методичних та

практичних рекомендацій щодо формування і функціонування ефективних механізмів управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу в умовах глобальних викликів.

Для досягнення мети в дисертаційній роботі були поставлені та вирішені такі теоретичні і прикладні завдання:

- дослідити теоретичні аспекти теми та надати визначення змісту і характеристики конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу;
- на основі концептуальних досліджень визначити і конкретизувати зміст туристичного продукту як основи конкурентоспроможності туристичного бізнесу;
- розробити комплексну модель механізму управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу;
- удосконалити методичні засади узагальненої оцінки конкурентного потенціалу туристичного продукту;
- обґрунтувати методичний підхід до економіко-географічного позиціонування країни у глобальному середовищі туристичного ринку та оцінки потенціалу розвитку туристичного бізнесу;
- удосконалити систему механізмів стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу;
- розвинути методичний підхід до оцінювання якості туристичного продукту;
- **обґрунтувати стратегію і механізм формування і розвитку туристичного кластеру.**

*Об'єктом дослідження* є процеси управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу в умовах глобальних викликів.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів формування механізмів управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу в умовах глобальних викликів.

**Методи дослідження.** Реалізація мети й завдань дослідження зумовила

застосування сучасної наукової методології, засновану на принципах діалектики. Методологічним базисом дослідження є системний підхід, який забезпечує цілісність вивчення об'єкта і механізмів, що забезпечують його розвиток, визначення всіх типів екстернальних та інтеранальних зв'язків досліджуваного об'єкта у їх взаємозв'язку.

У процесі дослідження використовувалася низка наукових підходів, методів та методичних інструментів, а саме: дедуктивний метод - для формування системи методів, формулювання гіпотези дослідження, підтвердження практичних рекомендацій з удосконалення об'єкта дослідження; структурно-функціональний аналіз - для визначення складових елементів системи управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу України; діалектичний підхід та системний метод – для визначення сутності, змісту та ієрархії механізмів регулювання розвитку туристичного бізнесу, управління його конкурентним потенціалом; методи порівняння - для аналізу стандартів і механізмів управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу; статистичний метод – для виявлення фактичної інформації про стан об'єкта дослідження; методи прогнозування - для визначення прогнозних показників сценаріїв розвитку об'єкта дослідження; теоретико-концептуальний підхід – для визначення напрямів дослідження, понятійного апарату, класифікаційних ознак, функцій, структури досліджуваного об'єкта; експертний метод – для визначення сценаріїв розвитку туристичного бізнесу.

Інформаційну базу дисертаційного дослідження склали нормативно-правові документи органів державної влади України, документи Всесвітньої туристичної організації ООН (UNWTO), дані Державного агентства розвитку туризму України (ДАРТ), матеріали Державної служби статистики України та інших органів державної влади, місцевого самоврядування, організацій недержавного сектору, наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених, інформація з мережі Інтернет, результати власних пошуків дисертанта.

**Наукова новизна одержаних результатів** дисертаційного дослідження

полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробленні прикладних рекомендацій з формування механізмів управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу в умовах глобальних викликів. До найбільш важливих результатів дисертаційного дослідження, які характеризуються науковою новизною та виносяться на захист, належать такі:

*вперше:*

- розроблено комплексну модель механізму управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу, яка поєднує у собі найбільш ефективні методи і важелі управління взаємовідносинами і взаємодією різнорівневих суб'єктів туристичного бізнесу (кооперація та інтеграція, інновації, диверсифікація, спеціалізація), які у сукупності дають можливість спрямувати його розвиток у сталому руслі, відповідно до узгоджених стратегічних цілей і завдань стейкхолдерів;

*удосконалено:*

- методичні засади узагальненої оцінки конкурентного потенціалу туристичного продукту з позиції теорії корисності - перевищення його загальної цінності (корисності) в уявленні споживача над вартістю його складових товарів і послуг, шляхом порівняння його конкурентного потенціалу із аналогічним показником альтернативних туристичних продуктів;

- методичний підхід до економіко-географічного позиціонування країни у глобальному середовищі туристичного ринку та оцінки потенціалу розвитку туристичного бізнесу, заснований на структуруванні глобальної господарської системи та її складових на рівні (периферія, напівпериферія, центр), із використанням показників, які характеризують базові чинники розвитку туризму: чисельність населення; ВВП на душу населення; кількість місць у закладах розміщення на 1000 мешканців;

- систему механізмів стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу, а саме: визначено склад механізмів за групами (економічні, соціальні, екологічні), а також у розрізі їх

видів встановлено оціночні показники, які дають можливість оцінити дієвість і результативність впливу механізму на сферу туризму та стан дестинації в цілому;

*дістали подальший розвиток:*

- визначення змісту і характеристики конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу, як комплексного, системного поняття, що відображає процес утримання, примноження та створення нових конкурентних переваг, шляхом адаптації до зміни дії чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, для ефективного здійснення суб'єктом маркетингової, операційної, інноваційно-інвестиційної, фінансової діяльності із метою найкращого задоволення потреб споживача туристичного продукту;

- дослідження змісту туристичного продукту як основи конкурентоспроможності туристичного бізнесу, а саме: визначено структуру туристичного продукту за його складовими товарами та послугами, за виробничими функціями провайдера, а також за рівнями управління; виявлено ознаки та здійснено класифікацію туристичних послуг, що входять до складу туристичного продукту; визначено стадії створення туристичного продукту;

- методичний підхід до оцінювання якості туристичного продукту на основі порівняння фактичної оцінки туристичного продукту із очікуваннями споживачів, перевагою якого є можливість використання як на рівні окремого суб'єкта туристичного бізнесу, так і на рівні групи суб'єктів (кластеру, дестинації);

- стратегія і механізм формування і розвитку туристичного кластеру, а саме: визначено етапи, структурні складові та важелі реалізації кластерної ініціативи; обґрунтовано інструменти мотивації бізнес-суб'єктів до участі у кластері; представлено структурну модель туристичного кластера; визначено стратегічні напрями і інструменти управління розвитком туристичного бізнесу за ключовими факторами конкурентоспроможності: інновації, маркетинг, якість, компетенції.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості використання теоретичних, методичних та прикладних результатів дослідження у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування при розробленні національних та регіональних стратегій розвитку туристичного бізнесу, у діяльності підприємств і організацій туристичної сфери, а також наукових установ та освітніх закладів. Результати дослідження, висновки та рекомендації, отримані дисертантом, використовуються в практичній діяльності Одеською асоціацією туристичних агенцій (довідка № 4/20 від 25.02.2022 р.), ГО «Агенція розвитку туризму» (довідка №4 від 29.03.2023р.), ТОВ «Агенція «Авентур» м.Харків (довідка № 119 від 22.12.2023 р.), ТОВ «Алвона-Пленет» м.Одеса (довідка № 73 від 27.11.2023 р.), ТОВ «Мейлі Тур» м. Миколаїв (довідка № 16-06 від 18.01.2024 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційне дослідження є самостійно виконаною науковою роботою дисертанта. Представлені у роботі наукові здобутки, які виносяться на захист, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві з іншими дослідниками, були використані лише особисті розробки здобувача.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення й результати дисертації доповідались і обговорювались на конференціях, конгресах і семінарах, зокрема: всеукр.науково-практ. конф. молодих вчених «Організаційно-управлінські та психологічні аспекти сучасного ринку праці України за міжнародною участю» (29 жовтня 2020 р., м. Київ); всеукр.науково-практ. конф. молодих вчених «Організаційно-управлінські та психологічні аспекти сучасного ринку праці України за міжнародною участю» (24 листопада 2021, м. Київ); VI всеукр. науково-практ. конф. «Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування» (м. Черкаси, 25 травня 2022 р.), міжнародна науково-практична конференція «Економічні та соціальні аспекти розвитку України» (17-18 жовтня 2024 року, м. Одеса).

**Публікації одержаних результатів.** Основні результати дисертації висвітлено в 8 наукових працях, опублікованих автором, загальним обсягом

2,06 друк. арк., в тому числі особисто автору належить 1,58 друк. арк. З них 4 статті у наукових фахових виданнях, 4 публікацій у матеріалах і тезах конференцій.

**Обсяг та структура дисертації.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, викладена на 190 сторінках основного тексту, включає 11 таблиць, 30 рисунків. Список використаних літературних джерел містить 194 найменування на 20 сторінках.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

#### **1.1. Науковий базис управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу**

У період до пандемії коронавірусу у 2019 р. та повномасштабного вторгнення ворога у 2022 р. сфера міжнародного і внутрішнього туризму в Україні зазнавала значного розвитку. У міру поглиблення інтеграції країни у глобальний простір збільшувалися обсяг та розширювалася географія подорожей. Відповідно, збільшувався притік у туристів в Україну. Зростання галузі зумовлювало підвищення уваги до неї з боку дослідників. Зокрема, актуалізувалися питання визначення чинників, що зумовлюють привабливість країн, регіонів, місцевостей, напрямів та конкретних заходів і об'єктів, розроблення методів виміру та механізмів й інструментів управління їх конкурентоспроможністю.

Конкурентні переваги туристичних об'єктів і напрямків мають складну, комплексну природу, яка характеризується всією сукупністю факторів, які визначають вибір споживача – туриста. А отже, вибір методів та важелів управління ефективністю туристичного бізнесу, які формують його організаційно-економічний механізм, має спиратися на комплексне поняття, категорію, які найбільш повно описує стан галузі та її складових – DESTINACIЙ, операторів ринку, інфраструктурних об'єктів, регуляторів тощо. Таким поняттям є конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність туристичного бізнесу ґрунтується на категорії конкуренції на ринку туристичних послуг. Досвід і практика господарювання суб'єктів туристичного бізнесу доводить, що дослідження конкурентного середовища, продуктів-конкурентів та підприємств-

конкурентів є необхідною і обов'язковою умовою економічної ефективності їх функціонування та утримання позицій на ринку. Конкуренція є складовою та умовою існування туристичного ринку, який урівноважує інтереси споживачів та постачальників туристичних та супутніх їм послуг.

Зміст поняття «конкуренція» та «конкурентоспроможність» широко висвітлювався у наукових працях провідних вчених, якими були сформовані три базові підходи до трактування цих понять: поведінковий, структурний та функціональний.

Представники поведінкового підходу – А. Сміт, А. Маршал та П. Рейн, визначали конкуренцію як ситуацію змагання суб'єктів за обмежені економічні ресурси, серед яких головним ресурсом виступають кошти споживача [1, 2].

Тобто це змагання за більш вигідні умови купівлі-продажу товару. Ще один відомий представник поведінкового підходу – М. Портер розглядав конкурентну поведінку з точки зору таких аспектів ефективного розподілу ресурсів, як скорочення витрат та диференціація якостей товару [3]. Чинники зовнішнього середовища бізнесу, на його думку, є визначальними для стану конкуренції на ринку.

Структурний підхід до трактування конкуренції був сформований у роботах К.Р. Макконелла та С.Л. Брю, які вважали, що конкуренція визначається наявністю на ринку широкого кола учасників - покупців і продавців, які діють незалежно і вільно, а бар'єри для входу і виходу на ринок є мінімальними або відсутніми [4]. Схожої точки зору дотримувався Ф. Найт, який вважав конкуренцію змаганням великої кількості продавців і покупців, які незалежно обирають контрагентів, товари та умови їх продажу-придбання, керуючись своїми перевагами для задоволення власних економічних інтересів [5]. Він сформував теорію основних типів ринку, яка надалі доповнювалася іншими дослідниками. Ф. Найт виділяв такі види ринку: ринок досконалої конкуренції, ринок монополістичної конкуренції, олігополістичний ринок та монополістичний ринок [6]. Отже. у рамках

структурного підходу, конкуренція є процесом, елементом ринкового механізму.

З точки зору прихильників функціонального підходу, конкуренція є критерієм визначення галузевого ринку. Вона ґрунтується на перевагах, які забезпечує суб'єкту новизна товару, технології, організації тощо. Й. Шумпетер вважав, що основу конкуренції становить змагання між старим та новим [7]. Виграш у конкурентній боротьбі, на його думку, залежить від можливостей підприємства удосконалювати продукти і процеси з метою скорочення витрат і покращення якості. А отже, впровадження інновацій є рушійною силою ринку. Водночас, витрати на нововведення зменшують доходність підприємств, що ставить під загрозу їх ефективність. Окрім того, неоднозначне сприйняття інновації ринком також є загрозою і вимагає значних зусиль з боку підприємства для її просування [8].

Незважаючи на критику, динаміка розвитку ринків товарів і послуг у останні десятиліття довела значення нововведень і правоту поглядів Й. Шумпетера.

Зазначені нами підходи – поведінковий, структурний та функціональний, є широко розповсюдженими у науковій літературі і продовжують вдосконалюватися. Зокрема, з точки зору зазначених підходів визначається еволюція конкуренції та її особливості на різних ринках товарів і послуг [9]. Водночас, базові підходи є несуперечними один-одному, що дає можливість комбінувати та доповнювати їх, формуючи нові погляди та течії, такі як процесний, інституційний та інші підходи [10].

З точки зору процесного підходу, конкуренція є поєднанням процесів змагання за ресурси та задоволення економічних потреб [11]. Інституційний підхід розглядає конкуренцію як сукупність чинників, які визначають ситуацію на ринку, зокрема таких як: соціальні, економічні, організаційні, суспільно-політичні, місцеві тощо [12].

Використовуючи базові положення зазначених підходів ми можемо визначити основні ознаки видів конкуренції (Табл. 1.1.)

Таблиця 1.1

## Класифікація видів конкуренції\*

| Класифікаційна ознака                                     | Вид конкуренції                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| За рівнем (масштабом) прояву                              | На глобальному рівні                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                           | На національному рівні                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                           | На міжгалузевому рівні                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                           | На галузевому (секторальному) рівні                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                           | На регіональному (місцевому) рівні                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                           | На індивідуальному рівні – між конкретними суб'єктами                                                                                                                                                                                                             |
| Залежно від змінних характеристик товарів і послуг        | Цінова – досягається зниженням рівня ціни на продукт                                                                                                                                                                                                              |
|                                                           | Нецінова – передбачає покращення споживчих якостей (цінності) для споживача                                                                                                                                                                                       |
| За характером регулювання                                 | Вільна – нерегульована                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                           | Регульована – перебуває під впливом регуляторів (інституційних та ринкових)                                                                                                                                                                                       |
| За етапами ухвалення рішення про придбання товару/послуги | Товарна – надання переваги конкретному товару з множини схожих (однорідних) товарів                                                                                                                                                                               |
|                                                           | Міжфірмова – надання переваги виробнику чи торговельній марці                                                                                                                                                                                                     |
|                                                           | Функціональна – вибір між товарами, які виконують однакову функцію, але належать до різних секторів                                                                                                                                                               |
|                                                           | Конкуренція потреб – вибір між потребами, які потребують першочергового задоволення                                                                                                                                                                               |
| У залежності від стану рівноваги на ринку                 | Досконала – жоден з гравців на ринку не має можливості суттєво змінити стан ринку. Дотримуються умови вільної угоди: угоди відбуваються у вільному середовищі, вибір робиться з широкого кола схожих пропозицій при абсолютному усвідомленні сторонами умов угод. |
|                                                           | Недосконала – існують сили (гравці чи регулятори), які мають суттєвий вплив на стан ринку.                                                                                                                                                                        |
| Залежно від галузевої приналежності конкуруючих суб'єктів | Інтерсекторальна (міжгалузева) – учасники конкурентної боротьби належать до кількох галузей чи секторів господарства                                                                                                                                              |
|                                                           | Мультисекторальна (багатогалузева) – суб'єкти конкурують одночасно в кількох галузях (секторах) господарства                                                                                                                                                      |
|                                                           | Секторальна (галузева) – змагання на рівні галузі (сектору)                                                                                                                                                                                                       |
| Залежно від співвідношення попиту/пропозиції на товар     | Конкуренція виробників (продавців) – при перебільшенні обсягу пропозиції над попитом                                                                                                                                                                              |
|                                                           | Конкуренція споживачів (покупців) – при перебільшенні попиту над пропозицією                                                                                                                                                                                      |
| Залежно від структури пропозиції та попиту на товар       | Чиста конкуренція – наявність великої кількості продавців та покупців товару, жоден з яких не має значної частки ринку                                                                                                                                            |
|                                                           | Олігополія /Олігопсонія – наявність на ринку кількох конкуруючих ключових гравців (продавців та /або покупців), частки яких є високими                                                                                                                            |
|                                                           | Монополія/Монопсонія – товар пропонується одним продавцем або купується одним покупцем, який встановлює умови укладання угод                                                                                                                                      |
| Відносно ланцюга вартості                                 | Вертикальна – змагання між рівнями технологічного ланцюга за фінансові, матеріальні, інтелектуальні ресурси                                                                                                                                                       |
|                                                           | Горизонтальна – змагання за ринки збуту виробниками одного рівня                                                                                                                                                                                                  |

\*Складено автором за [13, 14]

Конкуренція виконує роль механізму врівноважування сукупного попиту та сукупної пропозиції на ринку шляхом координування і узгодження соціально-економічних інтересів продавців (виробників).

Вираженням конкурентної позиції конкретного виробника (продавця) є його конкурентоспроможність, яка також має значну кількість визначень у науковій літературі, які відображають різні погляди на її природу і зміст. Але більшість цих визначень сходиться на тому, що конкурентоспроможність підприємства є порівняльною, тобто відносною, характеристикою, яка визначається при його порівнянні з іншими суб'єктами ринку [15].

Так, В.А. Гайдук [16] визначає конкурентоспроможність підприємства як оцінку його переваг різними учасниками ринку у порівнянні з іншими підприємствами. Він вважає, що ця характеристика підприємства може бути визначена лише шляхом порівняння підприємства з аналогічним підприємством або групою підприємств, які здійснюють діяльність на тому самому ринку та пропонують схожі товари чи послуги.

Кирчата І.М. [17] зазначає, що конкурентоспроможність підприємства є його відносною характеристикою, яка демонструє відмінності його розвитку від інших підприємств за рівнем задоволення потреб споживачів та рівнем економічної ефективності діяльності.

Безтелесна Л. та Чигир Н. [18] пов'язує конкурентоспроможність підприємства із конкурентоспроможністю товару і описує її як здатність запропонувати покупцеві продукти чи послугу, які найкращим чином задовольняють його потребу за якісними і кількісними оцінками, а також з урахуванням умов постачання (час та місце), у порівнянні із конкурентами.

Слід зазначити, що існує доволі дискусійне питання стосовно співвідношення і зв'язку понять «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність товару».

Так, на думку Красностанової Н.Е. та Маковеева П. С. [19], конкурентоспроможність проявляється як перевага у ціні і умовах постачання товару, а також у його «м'яких» параметрах (дизайн та ін.), а

отже конкурентоспроможність фірми визначається конкурентоспроможністю товару. Інші автори [20] також дотримуються думки, що конкурентна позиція фірми залежить від її здатності запропонувати споживачеві переваги по ключовим параметрам товару (ціна, якість, умови продажу тощо).

На противагу цьому, В. Новак та Н. Прищепа [21] вважають, що основним критерієм конкурентоспроможності є позиція підприємства на ринку, тобто сукупність його переваг, які дають можливість ефективно вирішувати бізнесові завдання, змагатися на внутрішньому та зовнішньому ринках. Тобто, на їх погляд, конкурентоспроможність продукту є похідною від конкурентної позиції виробника/продавця.

Бурук Г.П. [22] також зазначає, що конкурентоспроможність підприємства є властивістю господарюючого суб'єкта зайняти відповідне місце на ринку, яке забезпечує йому ефективне функціонування і проявляється у процесі змагання з іншими суб'єктами ринку.

Ковальська Ю.Г. [23] вважає, що конкурентоспроможність підприємства означає його спроможність адаптуватися до впливу змінних чинників зовнішнього середовища, зберігаючи та підсилюючи при цьому існуючі конкурентні переваги або створюючи нові.

На наш погляд, ці два, основоположні поняття є взаємопов'язаними та взаємозалежними, а тому не варто віддавати першість одному з них. Дійсно, конкурентоспроможність підприємства визначається конкурентними перевагами його товарів, але ці переваги багато в чому визначаються конкурентними позиціями самого підприємства. Особливо це характерно для ринків товарів і послуг з індивідуальними характеристиками, до яких, безумовно, належить і ринок туристичних послуг.

Тому варто віддати перевагу визначенням конкурентоспроможності, які поєднують ці два поняття та комплексно описують конкурентні позиції підприємства. Так, Полтавська Є.О. [24] зазначає, що конкурентоспроможність підприємства є його здатністю задовольняти потреби споживачів краще, у порівнянні з іншими. Таке визначення є більш

узагальненим, але на наш погляд, краще розкриває сутність поняття.

Окрім, неузгодженості у встановленні взаємозв'язку понять конкурентоспроможності підприємства та товару, аналіз трактувань дозволив виявити ще один дискусійний момент. Автори є прихильниками одного з двох підходів до визначення сутності конкурентоспроможності:

- виробничий або товарний підхід – визначення конкурентоспроможності базується на виробничих можливостях підприємства тобто на переважанні його виробничого потенціалу над конкурентами [25]. Згідно цього підходу, підвищення конкурентоспроможності пов'язано із здатністю підприємства у сформованих умовах виробляти товари з кращими характеристиками ніж у конкурентів та з меншими витратами;

- середовищний підхід – визначення конкурентоспроможності пов'язується з чинниками внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства [26]. Тобто ріст конкурентоспроможності пов'язаний із адаптивністю і гнучкістю підприємства, здатністю швидко реагувати на зміни, можливостями кращого задоволення потреб споживачів, підвищенням ефективності використання ресурсів.

У рамках критики зазначених підходів, варто вказати, що ними не охоплюються та не враховуються деякі важливі властивості конкурентоспроможності, такі як її комплексність та динамічність стосовно різних рівнів і умов діяльності суб'єктів, часових рамок. А також, зазначені дефініції не враховують власне процеси утворення переваг перед конкурентами. На наш погляд, відправною точкою процесу формування конкурентних переваг виступає саме конкуренція, яка змушує підприємства змінювати внутрішнє середовище та відносини із зовнішнім середовищем за напрямками:

- скорочення витрат виробництва і реалізації продукції (удосконалювання процесів виробництва, пошук резервів економії ресурсів)
- постійне підвищення якості продукції та послуг;

- впровадження інновацій;
- розширення лінійки товарів та послуг, удосконалення їх функціональних властивостей;
- забезпечення оптимальної цінової пропозиції згідно умов ринку.

Як зазначалося, поняття конкурентоспроможності може бути застосоване до об'єктів різного рівня – від товару/послуги до глобального рівня. Таким чином можна виділити такі рівні конкурентоспроможності (Рис. 1.1.).

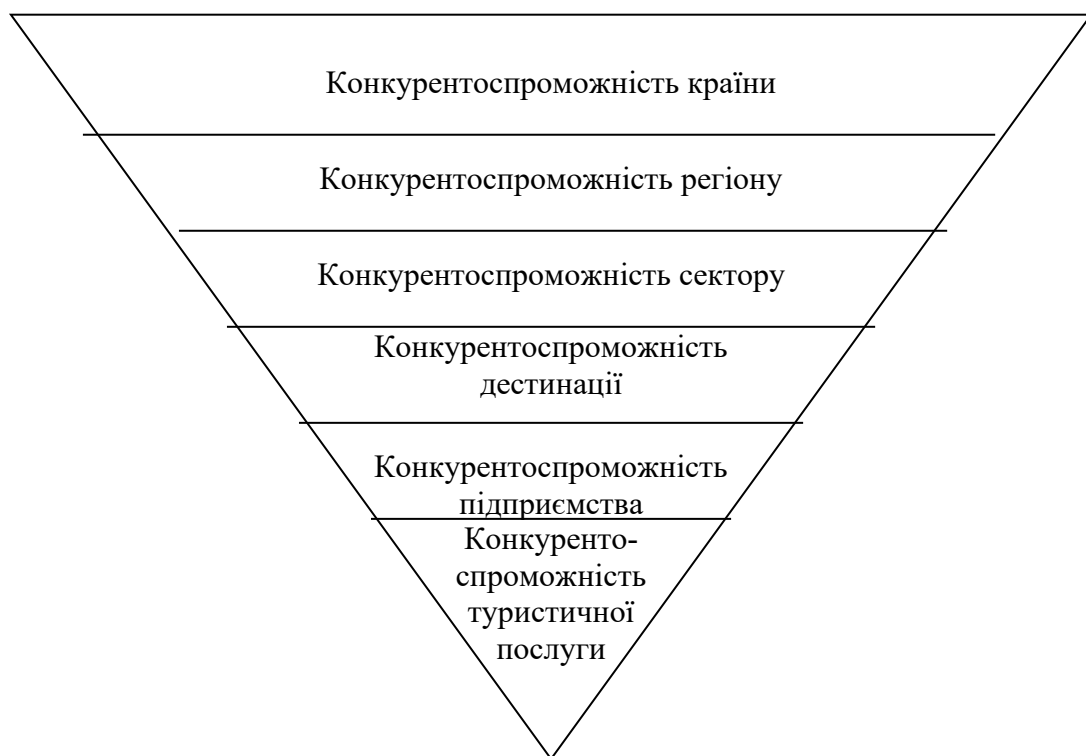


Рис. 1.1. Рівні конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг\*

\*Складено автором з використанням [25, 26]

Отже, дослідження джерел вказує на відсутність єдності поглядів на поняття конкурентоспроможності, незважаючи на важливість цього поняття. Відсутність єдності термінології та багатоваріантність визначення сутності поняття конкурентоспроможності підприємства є джерелом багатьох теоретичних і методичних проблем при формуванні механізмів управління діяльністю підприємств та оцінки їх ринкових позицій з точки зору

конкурентоспроможності.

На наш погляд, при формулюванні змісту поняття конкурентоспроможності стосовно суб'єктів туристичного бізнесу варто виходити з позицій системного підходу та намагатися враховувати всі ключові чинники, що впливають на неї.

Отже, конкурентоспроможність суб'єктів туристичного бізнесу – це комплексне, системне поняття, яке відображає процес утримання, примноження та створення нових конкурентних переваг, шляхом адаптації до зміни дії чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, для ефективного здійснення суб'єктом маркетингової, операційної, інноваційно-інвестиційної, фінансової діяльності із метою найкращого задоволення потреб споживача туристичної послуги. Варто зазначити, що суб'єктом згідно наведеного визначення може виступати як окремий суб'єкт господарювання, так і група підприємств або територіально локалізоване угруповання підприємств і організацій. Тобто це визначення підходить для різнорівневих суб'єктів туристичного бізнесу.

Визначення поняття конкурентоспроможності суб'єкта туристичного бізнесу вимагає внесення ясності у зміст спорідненого поняття «конкурентоспроможність туристичної послуги» та її складових і похідних.

Варто зазначити, що цьому поняттю не приділялась належна увага з боку науковців і трактування є розрізненими. Так, у документах OECD [27] конкурентоспроможність туризму визначається як здатність дестинації (пункту призначення) оптимізувати свою туристичну привабливість для внутрішніх (резидентів) та зовнішніх (нерезидентів) туристів, надавати їм туристичні послуги із високою споживчою вартістю (ціна, якість, інноваційність) і займати певну частку внутрішнього та міжнародного ринку туристичних послуг, із дотриманням вимог ефективного і раціонального використання ресурсів. Це визначення виходить з первинності поняття «туристична дестинація». Яке вважається одним з основних у туризмі.

Незважаючи на фундаментальне значення для індустрії туризму, зміст

самого поняття «туристична дестинація» також викликає дискусію у середовищі дослідників. Так поняття «дестинація» часто сприймається у чисто географічному ракурсі, як самостійна (локалізована) географічна одиниця або частина географічного простору, яка концентрує географічні потоки, тобто яку відвідують туристи [28].

Згідно визначенню Всесвітньої туристичної організації (World Tourism Organization, UNWTO), «туристична дестинація – це фізичний простір де турист проводить мінімум одну ніч» [29]. Тобто дестинація є географічно та адміністративно локалізованою, що визначає її систему управління/адміністрування, привабливість для споживачів та, врешті-решт, конкурентоспроможність. Таким чином, дестинація поєднує у собі туристичні ресурси території, які використовуються для надання послуг, та власне туристичні продукти – основні і допоміжні послуги, пов'язані з подорожжю.

З іншого боку, туристична дестинація є сукупністю підприємців та інших стейкхолдерів у межах локалізованої території, пов'язаних з створенням, просуванням і споживанням туристичного продукту. На території дестинації можуть формуватися певні мережеві структури, які дозволяють укрупнювати туристичний бізнес і формувати місцеві, регіональні та національні бренди.

З точки зору глобального туристичного бізнесу, поняття туристичної дестинації часто пов'язано із географічними кордонами країн чи регіонів. Водночас, у межах цієї території туристична привабливість та конкурентний потенціал окремих ділянок і локацій може суттєво відрізнятися. Тому вони можуть бути виділені як окремі туристичні дестинації.

Дослідники виділяють такі основні підходи до визначення змісту поняття «туристична дестинація»:

- економіко-географічний – територія з сформованим регіональним туристично-господарським комплексом;
- маркетинговий – територія, об'єднана спільним туристичним

трендом;

- клієнто-орієнтований – територія, яка приваблює певні групи споживачів зі специфічними потребами;
- культурний – територія, яка приваблює поціновувачів певних культурних або релігійних традицій, подій, заходів тощо [30].

Згідно визначення Саранемі С. та Кюляйна М., туристична дестинація є сукупністю, розташованих у фізичному та/або віртуальному просторі, суб'єктів (постачальників і споживачів) та регуляторних і ринкових інститутів, у межах якої відбувається діяльність, пов'язана із маркетингом і наданням туристичних послуг [31].

Інші автори [32] визначають туристичну дестинацію як специфічне поєднання чинників і складових потенціалу туристичного бізнесу, кожен з яких є необхідним і обов'язковим для її виокремлення. Тобто, успішне функціонування і конкурентоспроможність дестинації визначаються як комбінацією її складових, так і координацією їх діяльності.

З точки зору управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу, поняття туристичної дестинації можна розкрити як комплексну систему, яка органічно поєднує матеріальні і нематеріальні (інформаційні, віртуальні, інтелектуальні) об'єкти, і яка виступає об'єктом туристичного менеджменту, метою якого є соціально-економічний розвиток території шляхом залучення і обслуговування туристичних потоків.

Оскільки туристичний ринок діє по законам попиту і пропозиції, з точки зору теорії ринку, туристична дестинація є фізичним і віртуальним простором, у якому взаємодіють учасники ринку – продавці/постачальники і покупці/споживачі з приводу виробництва і споживання туристичних продуктів і супутніх товарів й послуг [33].

З розвитком мережевої теорії організації бізнесу [34], виникли і відповідні погляди на туристичні дестинації та конкурентоспроможність туристичного бізнесу. З точки зору мережевого підходу, туристична дестинація є специфічним типом бізнесової мережі, яка поєднує операторів

ринку, пов'язаних відносинами співробітництва з метою набуття стійких конкурентних переваг на основі більш ефективного виробництва, просування і надання спільних комплексних туристичних продуктів [35]. При цьому, необхідно усвідомлювати специфічність туристичних мереж, їх відмінність від подібних структур у інших, навіть споріднених, секторах. Тобто, закони формування і функціонування туристичних мереж можуть суттєво відрізнятися від транспортних мережевих утворень та бізнес-альянсів, які розповсюджені, наприклад, у авіаційному транспорті, що обслуговує туристичні потоки. Учасники туристичного бізнесу можуть бути частиною ділового альянсу, формованого перевізниками і виконувати там роль постачальника пасажирів, але це не те саме, що бути частиною власне туристичної мережі, сформованої на певній території, яка діє за іншими законами. Це питання досі залишається відкритим і дискусійним.

Конкурентоспроможність туристичної дестинації визначається науковцями як її здатність залучати туристичні потоки та збільшувати доходи від надання туристичних послуг шляхом задоволення їх потреб у цінних враженнях [36]. Отже ріст конкурентоспроможності пов'язаний із зростанням цієї здатності дестинації отримувати зростаючі доходи, що вимагає постійного прирощення туристичного ресурсу, збереження природних багатств та покращення рівня життя населення території.

З позицій забезпечення конкурентоспроможності варто конкретизувати межі туристичної галузі, як об'єкту управління, які трактуються авторами по-різному. Так, з точки зору офіційної статистики, туристична галузь є сукупністю закладів і суб'єктів: заклади оздоровлення і відпочинку; колективні засоби розміщення; туристичні оператори; туристичні агенти [37]. Тобто, незважаючи, що туризм, пов'язаний перш за все з переміщенням, транспортні підприємства не включені до структури галузі, як і інші постачальники послуг для туристів – громадське харчування та ін.

Згідно Закону України «Про туризм» [38], до складу «учасників відносин, що виникають при здійсненні туристичної діяльності» віднесені:

туристичні оператори (виробники), туристичні агенти (посередники). Інші суб'єкти господарювання (послуги з проживання, харчування екскурсійного обслуговування, розваг та ін.), постачальники супровідних послуг (гіді, перекладачі, екскурсоводи, інструктори тощо) а також фізичні особи-громадяни, які надають туристичні послуги (проживання, харчування та ін.). Таке визначення значно розширює межі розуміння змісту поняття туристичної галузі. Водночас, такий «галузевий» підхід до визначення складу туристичного бізнесу також є занадто вузьким, оскільки воно не охоплює чинники дестинації, які також беруть участь у формуванні конкурентоспроможності туристичного бізнесу.

У нашому дослідженні, під «туристичним бізнесом» ми будемо розуміти комплексне поняття, яке охоплює як цілком туристичну дестинацію, так і бізнес-суб'єктів і інститутів які формують її, а також всі бізнес-процеси (маркетингова, операційна, інвестиційна, фінансова діяльність), пов'язані із виробництвом, просуванням, збутом і споживанням туристичного продукту із метою отримання економічного та соціального результату. Тобто це сфера виробництва і споживання туристичних продуктів у широкому розумінні.

Таким чином, поняття конкурентоспроможність суб'єктів туристичного бізнесу узагальнює здатність туристичної дестинації та її складових (ресурсів, фірм й інститутів) змагатися з іншими альтернативними дестинаціями за кошти туриста, шляхом формування для нього більш привабливої пропозиції туристичного продукту. Узагальнюючи, розгляд змісту основних понять, пов'язаних із конкурентоспроможністю туристичного бізнесу, можна виділити основні складові цього поняття, які формують його комплексну характеристику (Рис. 1.2).

Таким чином, конкурентоспроможність суб'єктів туристичного бізнесу визначається їх спроможністю успішно змагатися з конкурентами та забезпечувати збільшення притоку коштів від споживачів за рахунок набуття більш високих конкурентних переваг (ціна, зміст послуги, якість, безпека

тощо). При цьому базою для порівняння є інші, альтернативні суб'єкти відповідного рівня – туристичні дестинації, фірми, продукти тощо.

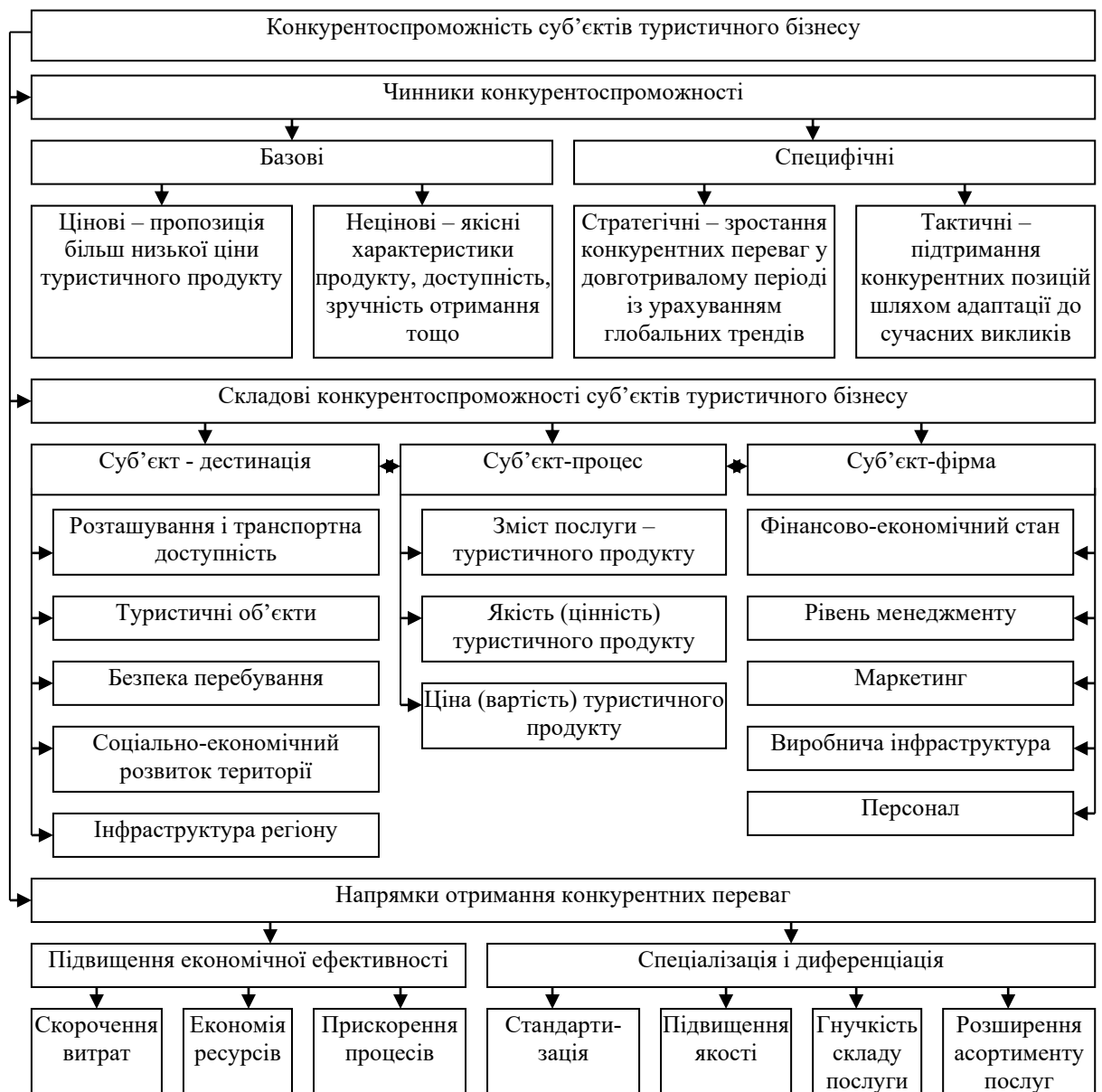


Рис. 1.2. Зміст і характеристика конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу\*

\*Побудовано автором

В останні роки на ринку туристичних послуг спостерігається загострення конкуренції як на рівні дестинацій, так і на рівні суб'єктів у межах дестинації. В умовах гострої боротьби за споживача, основною конкурентною перевагою стає спроможність задовольнити попит на

туристичні послуги високої якості при помірному (конкурентному) рівні ціни.

При аналізі конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу доцільно брати до уваги тих конкурентів, які орієнтовані на того самого споживача, тобто мають схожі характеристики. Фірми, які пропонують туристичний продукт зі схожим набором характеристик формують так звану стратегічну групу [39]. Для визначення складу таких стратегічних груп доцільно проводити відбір суб'єктів за критеріями: розташування, асортимент і зміст послуг, клас і якість послуг, ціновий рівень, умови надання послуг тощо.

Виходячи з наведених на рис. 1.2 характеристик, доцільно систематизувати чинники конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу, згрупувавши їх таким чином:

- фірмові чинники – чинники внутрішнього середовища суб'єкта-фірми, пов'язані із його бізнес-іміджем, ресурсним забезпеченням, фінансово-економічним станом, виробничою інфраструктурою, розташуванням тощо;
- продуктові чинники – чинники, пов'язані із характеристиками туристичного продукту, такими як ціна, клас (престижність), комплексність, асортимент, безпека, культура надання послуг, відповідність стандартам, маркетинг та ін.;
- чинники дестинації – чинники, які залежать від соціально-економічного стану території, яка приймає туристів – рівень і якість життя населення, рівень розвитку інфраструктури, рівень цін, політична стабільність, безпека перебування та ін.

## **1.2. Специфічні умови і ринкові чинники управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу**

Бурхливий розвиток туристичного ринку у XXI ст. був передбачений

науковцями ще у 80-і роки минулого століття [40]. Водночас цей процес не є лінійним, він є різноспрямованим і його напрямки постійно змінюються під впливом множини глобальних і локальних чинників, які визначають переваги споживачів, обсяги попиту і пропозиції на певні продукти, пріоритетні маршрути та ін. Пандемія і наступні війни в Україні та на Близькому Сході суттєво вплинули на туристичний ринок, скоригувавши тренди його розвитку. Тим не менш, туристичний ринок є одним з найбільш динамічно розвинених, а його внесок у світову економіку у 2024 р. за даними Всесвітньої ради з подорожей і туризму (WTTC) становить 10% світового ВВП [41, 42]. Глобальний туристичний сектор забезпечує близько 348 млн. робочих місць, що перевершує допандемічний рівень на 13,6 млн.

З точки зору традиційного структурування економіки на три (п'ять) секторів [43-45], туризм належить до третинного сектору - сфери послуг, яка у останні десятиріччя розвивалася найбільш стрімко і набула провідного значення для багатьох розвинених економік світу. Найбільше значення сектор туризму відіграє у економіці таких країн як США, Китай та Німеччина.

Розвиток індустрії туризму призвів до формування специфічного складноструктурованого ринку туристичних продуктів і супутніх їм послуг, стан і динаміка розвитку якого визначається множиною чинників політичного, соціального, економічного, культурного, демографічного, інформаційного характеру, а також векторами розвитку міжнародних зв'язків.

З точки зору економічної теорії, туристичний ринок є сферою узгодження платоспроможного попиту на туристичні продукти із пропозицією, яку створює індустрія туризму, формована як з суб'єктів матеріального виробництва так і сервісних фірм [46]. Незважаючи на те, що туризм належить до сфери послуг, наявність у структурі ринку суб'єктів матеріального виробництва порозумівається тим, що попит на туристичні продукти і послуги задовольняється як власне послугами, так і

матеріальними благами. Матеріальна складова є важливішою і невід'ємною частиною туристичного продукту, його базисом. Особливостями туристичного ринку, що визначають його специфіку і відмінність від інших ринків, є такі:

- відмінність часу й місця (у географічному сенсі) формування попиту на туристичний продукт та часу й місця його постачання і споживання. Цей лаг у часі та різниця у місцях виникнення потреби та споживання послуги зумовлює складність врахування всіх чинників і обставин, що можуть вплинути на процес їх надання, а також появи нових, неочікуваних чинників;

- складна вертикальна і горизонтальна структура туристичного ринку, зумовлена комбінаторністю і неоднорідністю туристичного продукту. Туристичний ринок охоплює широке коло різноманітних товарів і послуг, а отже тісно взаємопов'язаний із множиною інших ринків – транспортних послуг, продовольчих товарів, товарів легкої промисловості та ін.

- взаємна доповнюваність туристичних послуг та суб'єктів, що їх надають. Через те, що процес надання і споживання туристичної послуги відбувається у різних місцях і різний час, тобто він є розосередженим географічно й у часі, всі потреби важко задовольнити силами однієї фірми. Туристичний продукт складається з взаємно доповнюваних товарів і послуг, що надаються різними суб'єктами, які можуть належати до різних секторів, регіонів і країн. У випадку, коли турист для отримання послуги покидає межі свого регіону чи країни, він задовольняє свої потреби на ринках інших країн та регіонів (транзитних та власне дестинації). Такий розподіл визначає формування складної структури і різновекторної динаміки розвитку туристичного ринку. Слід зазначити, що у випадку внутрішнього туризму розосередженість у просторі і часі, хоч і не є настільки, явною, також визначальним чином впливає на структурно-динамічні характеристики локальних туристичних ринків. На наш погляд, це є однією з основних відмінностей туристичного ринку від інших.

- залежність географічно-територіальної структури туристичного ринку

від туристичного потенціалу (природних, культурних, історичних, рекреаційних об'єктів) та пропозиції туристичного продукту, а не від концентрації населення чи споживчого попиту (що характерно для інших ринків товарів і послуг). Отже, туристичний ринок є нерівномірним з точки зору географічно-територіальної концентрації споживачів і постачальників – попит формується в регіонах, де населення має потреби і кошти для споживання туристичного продукту, а пропозиція у місцях зосередження туристичних об'єктів. Ці регіони пов'язуються транспортними маршрутами, які формуються у інтермодальні транспортні мережі, залежно від усталених маршрутів, відстаней, видів транспорту. Ці транспортні мережі є невід'ємною інфраструктурною складовою туристичного ринку. Яка пов'язує регіони формування попиту та пропозиції, та робить існування туристичного ринку можливим;

- туристичному ринку характерна прив'язаність продукту до клієнта та його неконкретність. Цінність туристичного продукту проявляється у набутті особистого досвіду і суб'єктивного задоволення споживача, що робить цей продукт унікальним для кожного індивідуума. Неконкретність туристичного продукту проявляється у тому, що він пропонується у описовій формі, а не у реальній, а його реальний зміст і якості проявляються пізніше - вже у момент споживання.

З точки зору географічного охоплення, туристичний ринок прийнято структурувати за такими рівнями [47]:

- міжнародні ринки – об'єднують постачальників споживачів, які є резидентами різних країн, тобто попит і пропозиція належать різним країнам. З іншої точки зору, оскільки рішення про придбання туристичного продукту приймається на території проживання споживача, то пропозиція може вважатися внутрішньою, хоча власне споживання продукту передбачається на території іншої країни;

- національний ринок – попит і пропозиція на туристичні продукти обмежені територією однієї країни, угоди щодо їх реалізації здійснюються у

єдиному правовому та економічному просторі. Втім, це не повною мірою усуває проблем при узгодженні попиту і пропозиції.

Питання про розподіл ринку на національний та міжнародний є дискусійним і неоднозначним, оскільки в умовах глобалізації межі цих ринків значно розмиваються. Між міжнародними та національними туристичними ринками існують складні взаємозв'язки і взаємний вплив. Стан міжнародного туристичного ринку багато в чому визначає розміри, структуру і тренди розвитку національних ринків, оскільки вектори туристичного попиту та механізми управління потоками туристів стають глобальними. А питання конкурентоспроможності туристичного бізнесу все більше переходить на міжнародний рівень.

Досвід останніх років показав, що втрати від скорочення попиту на міжнародні туристичні послуги, внаслідок дії чинників епідеміологічного, політичного, економічного чи іншого характеру, можуть бути частково перекриті шляхом переорієнтації попиту на внутрішній туризм. Це веде до нагромадження внутрішнього туристичного потенціалу, який може бути використаний при знятті обмежень і активізації міжнародного туризму. З іншого боку, зростання міжнародного попиту на туристичні послуги спричиняє не просто зростання пропозиції (матеріальної бази та персоналу), але її якісне перетворення - створення нових унікальних привабливих пропозицій продуктів, що також приваблюють і внутрішніх туристів.

Відома класифікація міжнародних туристичних ринків на «активні» та «пасивні» [48]. Сутність цього підходу полягає у визначення ролей країн на ринку туристичних послуг як «постачальників» та «споживачів» туристичних продуктів. Причому країна може одночасно виконувати різні ролі стосовно різних туристичних потоків. Тобто країна одночасно є постачальником туристичного продукту, приймаючі іноземних туристів, та споживачем, який створює попит на зовнішній туризм та генеруючи зовнішньо-спрямовані туристичні потоки. При цьому ринки, що генерують вхідні для країни потоки (прибуття іноземних туристів), позначаються як активні, а ринки, які

формують вихідні туристичні потоки (виїзд громадян за кордон для отримання туристичної послуги) – пасивні.

Країни, зацікавлені у зростанні активного ринку прагнуть посилити свою роль постачальника і намагаються сформувати найбільш привабливу національну пропозицію, що має залучити більші вхідні потоки туристів. Зростання вхідних туристичних потоків позитивно пливає на національні рахунки через зростання валютних надходжень та ріст внутрішнього споживання. Ріст вхідного потоку туристів визначає концентрацію, зміст і конкуренцію пропозицій національних операторів.

Як зазначалося, туристичний ринок має тісні взаємозв'язки із іншими ринками товарів і послуг. Стан пов'язаних ринків (транспортних послуг, індустрії проживання, харчування, рекреації і оздоровлення та ін.) багато в чому визнає потенціал розвитку туристичного ринку. І навпаки, активізація туристичного ринку зумовлює розвиток цих споріднених ринків. Це дає підставу розглядати їх як єдину систему, з якої складно виділити окремо власне туристичний ринок.

Окрім того, туристичний ринок тісно пов'язаний зі ринками спеціалізованих і супутніх товарів для туризму. Ці товарні ринки також орієнтовані на вектори розвитку туризму та структуру туристичних потоків за видами туризму, їх розміри, ціновий рівень і властивості товарів залежать від змін попиту на туристичні продукти. І навпаки, розвиток індустрії товарів для туризму, поява нових матеріалів та інноваційних технологій, спонукає виникнення і розвиток нових туристичних потоків і видів туризму. Прикладами таких змін можуть бути поява таких напрямів як: Ultralight backpacking, що став можливим завдяки появі нових, сучасних матеріалів; Віртуальний туризм, що розвинувся завдяки інтеграції інформаційних технологій у сферу туризму; космічний туризм – який став можливий завдяки появі більш сучасних транспортних засобів та ін.

Водночас, обмеженість коштів у туристів призводить до протиріч у розвитку споріднених ринків – туристичного ринку та ринку товарів і послуг

для туристів. Так, збільшення частки витрат туриста на спорядження може вплинути на обмеження у виборі туристичного продукту, оскільки витрати на подорож та супутні товари покриваються з обмеженого джерела – доходу туриста. Це особливо відчутно для споживачів з низьким на середні рівнем доходу.

Туристичний ринок також непрямым чином пов'язаний з іншими ринками товарів і послуг, які не пов'язані із туризмом. Тут варто виділити два аспекти:

- зростання цін на основні товари та послуги при обмеженому бюджеті домогосподарств веде до скорочення частки коштів, які витрачаються на туристичні подорожі, що веде до зниження попиту на них;

- зростання потоку туристів веде до збільшення споживання різноманітних товарів на приймаючій території, що позитивно відбивається на товарних ринках.

Глобальний туристичний ринок в теперішній час характеризується високим рівнем конкуренції між туристичними напрямками, дестинаціями і фірмами-провайдерами туристичних продуктів і послуг. Зростання ринку призвело до концентрації бізнесу, укрупнення операторів і утворення великих міжнаціональних бізнес-структур, які домінують у сфері туризму. Одночасно відбувається уніфікація переваг споживачів і формування глобальних стандартів туристичних продуктів і послуг. Впровадження у індустрії туризму досягнень сучасних інформаційних технологій значно сприяло поглибленню міжнародної інтеграції як з точки зору попиту, так і з точки зору пропозиції. Саме тому, питання конкурентоспроможності має бути одним з основних при формування національних, регіональних та корпоративних стратегій поведінки на туристичному ринку [49].

Вирішального значення тут набуває можливість оцінки і прогнозування впливу змінних чинників на ринок туристичних продуктів і послуг, що зумовлює ефективність розроблюваних стратегій туристичного бізнесу. Причому, все більш значущими стають чинники глобального рівня [50].

Як зазначалося, ключовими характеристиками і важелями функціонування туристичного ринку, як і будь-якого ринку, виступають попит і пропозиція. Вони визначають стан ринку, його напрями і темпи розвитку. Для обґрунтування шляхів і механізмів управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу треба, перш за все, визначити зміст і закономірності зміни попиту і пропозиції, форми їх прояву, вплив на організаційні, виробничі, інвестиційні, інтеграційні та інші процеси у галузі і головне – на характер і рівень конкуренції на ринку.

У зв'язці «попит-пропозиція» на туристичному ринку, безумовно провідну роль відіграє саме попит. Аналіз, оцінювання і прогнозування попиту на туристичні продукти є необхідною умовою для формування відповідної за структурою і ціною пропозиції комплексного туристичного продукту, що складається з набору послуг – транспортних, готельних, харчування, торговельних, оздоровчих, рекреаційних, розважальних та ін.

Попит на туристичний продукт є динамічно-змінним під впливом різноманітних зовнішніх чинників – він швидко реагує на них, у той час як пропозиція є умовно статичною і інертною стосовно впливу змінних соціально-економічних, суспільно-політичних, ринкових чинників. це пояснюється тим, що носієм попиту є власне турист і його основною характеристикою є рівень доходу. Турист може швидко переорієнтувати попит на інший напрям у зв'язку зі зміною особистих обставин або взагалі відмовитися від покупки. Джерелом пропозиції виступає дестинація з її унікальною комбінацією ресурсів, зміна якої вимагає певного часу. Відмова ж від надання пропозиції веде до значних втрат для дестинації, фірм і працівників, задіяних у туристичній сфері. Це ускладнює просування туристичних продуктів у періоди зниження попиту на них, наприклад у «низький» сезон. Сезонні, географічні та інші диспропорції у розвитку туристичного ринку визначають необхідність адаптації суб'єктами туристичного бізнесу цінової політики, складу туристичного продукту, каналів просування і розподілу продуктів.

Провідна роль носія попиту на туристичні продукти визначає потребу більш детального розгляду туриста як учасника ринкових відносин – споживача специфічного товару.

Туристичні продукти, як правило, адресовані широкому (іноді невизначеному) колу потенційних споживачів – населенню. Водночас, населення не є однорідним з точки зору споживання туристичних послуг. Тобто, споживачі туристичного продукту це лише частина населення, яку необхідно ідентифікувати і класифікувати для більш точної оцінки потенційного попиту. З усієї множини населення, якому адресована пропозиція можна виділити такі умовні групи:

1. Ефективні споживачі туристичного продукту – особи, які зацікавлені у туристичних послугах і регулярно їх споживають або мають чітке бажання, наміри і, головне, можливості їх споживати, тобто пред'являють ринку платоспроможний попит, а не абстрактні потреби. Ці особи становлять реальну пропозицію на туристичному ринку.

2. Особи, які не є споживачами туристичних продуктів – група осіб, які не пред'являють попиту туристичному ринку з різних причин, що дає підставу деталізувати цю категорію:

- особи не зацікавлені у туристичних послугах («неспоживачі») – це люди, які не мають потреби у туристичних подорожах та споживанні туристичного продукту або мають суттєві перепони для цього через причини, які є статичними і зміна яких є малоймовірною (проблеми пов'язані зі здоров'ям, недієздатністю за віком та ін.);

- особи, які за певних обставин можуть стати реальними споживачами туристичних продуктів (потенційні споживачі) – це люди, які з певних причин тимчасового характеру не мають доступу, бажання або можливості споживати туристичні послуги. Такими причинами можуть бути матеріальний стан, обмеження через графіки роботи чи навчання, вікові обмеження, професійні чи службові обов'язки та ін. До цієї групи також слід віднести осіб, які не можуть займатися певними видами туризму через

індивідуальні особливості сприйняття їх змісту чи умов отримання (природно-кліматичні, релігійні, культурні та ін.). При зміні умов, вони можуть перейти у категорію реальних споживачів.

Тобто, на відміну від «неспоживачів», потенційні споживачі можуть стати споживачами під впливом певних зовнішніх та внутрішніх чинників.

Зміни реального попиту на туристичні продукти відбуваються під впливом широкого кола чинників, які можна класифікувати таким чином:

- економічні – доходи і рівень життя населення, цінова політика та ринках товарів і послуг;
- демографічні – чисельність і статеві-вікова структура населення;
- суспільні – політичні, соціокультурні умови та професійне середовище;
- кон'юнктура туристичного ринку – товарно-збутова і цінова політика суб'єктів туристичного бізнесу та пов'язаних секторів (транспорт, готельний бізнес та ін.)

Для узгодження попиту і пропозиції на туристичному ринку за критеріями обсягу, складу і якості туристичних продуктів і послуг і повного задоволення різноманітних запитів споживачів, необхідно проводити постійний моніторинг і оцінку стану ринку із метою виявлення змін його ємності, темпів розвитку, географічної структури, потенційних потреб споживачів та ін. Успіх діяльності суб'єкта на певному ринку туристичних послуг вимагає виявлення його специфічних особливостей таких як:

- вимоги до якості товарів і послуг, які входять до складу комплексного туристичного продукту. Невідповідність хоча б одного з них вимогам та очікуванням споживача може нівелювати попит на весь комплекс послуг.
- рівень цін і тарифів прийнятний для споживача, включно з неявними і додатковими витратам;
- особливості конкурентних пропозицій прямих та непрямих конкурентів, наявність товарів і послуг – субститутів;
- ємність ринку – реальні та потенційна;

- особливості поведінки споживачів, зумовлені їх рівнем доходу та способом життя - культурними, релігійними, поведінковими, побутовими та іншими умовами.

Суб'єкти туристичного бізнесу повинні оцінювати власні туристичні продукти і послуги не лише з точки зору поточного стану ринку, але і з позицій реалізації потенційного попиту, а також прогнозів зміни попиту на стратегічну перспективу. Реалізація ринкового потенціалу постачальника туристичних продуктів і послуг можлива одним з традиційних і відомих у маркетингу способів:

- розширення географічного охоплення і збільшення кількості споживачів шляхом залучення нових клієнтів. До цього напрямку також слід віднести перетворення потенційних споживачів у ефективних завдяки усуненню бар'єрів. Цей шлях є екстенсивним, він передбачає просте збільшення обсягів операцій без кардинальних змін змісту і якості туристичного продукту;

- зміна змісту і якості туристичних продуктів і послуг для збільшення кількості продажів і більш високого рівня задоволення споживачів при відносно стабільній їх кількості;

- комбінований спосіб – є найбільш дорогим та ризикованим і передбачає розширення використання ринкового потенціалу шляхом створення якісно нової пропозиції, як на традиційних, так і на нових ринках [51].

Незважаючи на «широту» туристичного ринку з точки зору географії, доходів та переваг споживачів, відзначається певна обмеженість попиту, що зумовлює конкуренцію між його секторами за платоспроможного клієнта. Наприклад, між пасивним і активним відпочинком, їх різновидами (пішохідним туризмом і альпінізмом, круїзний туризм водним і наземним транспортом тощо). Таким чином, відбувається структурний перерозподіл між продуктами і секторами ринку у рамках його відносно стабільного обмеженого обсягу. Радикальні зміни у розмірах ринку відбуваються, коли

пропозиція туристичних продуктів у послуги у рамках дестинації (на рівні країни чи регіону) не може задовольнити попит за якістю і обсягом, що веде до розширення географічних границь та інтеграції ринків.

Тобто, туристичний ринок може змінювати свої розміри (за географічними ознаками та/або за обсягом попиту) як за рахунок коливань попиту на ринках більш високого порядку (міжрегіональних, міжнародних), так і в результаті загострення конкурентної боротьби всередині дестинації.

Зростання попиту на туристичні продукти веде до появи на ринку нових гравців – дестинацій. Все більше країн і регіонів намагаються розвивати туристичну індустрію, формуючи нові напрямки туристичних потоків і породжуючи нові привабливі пропозиції (як за змістом, так і за ціною).

Таким чином, туристичним ринок змінює свої обсяги під впливом таких чинників:

#### 1. Чинники попиту:

##### 1.1. Кількісна складова:

- зростання фізичної кількості туристів шляхом переходу потенційних споживачів у реальні;

- кількість днів, які проводить турист у межах дестинації. Цей чинник також враховує збільшення попиту за рахунок вивільнення часу, який особи можуть використати для споживання туристичних послуг (збільшення часу отримання послуги, збільшення відстаней для подорожей). Це є загальним трендом для багатьох розвинених країн, де використання сучасних технологій веде до скорочення робочого часу;

##### 1.2. Вартісна (економічна) складова - обсяги витрат туристів на споживання основного туристичного продукту та придбання супутніх товарів і послуг.

#### 2. Чинники пропозиції:

- підвищення туристичного потенціалу дестинації;

- кількість днів туристичного сезону – залежить від можливості

дестинації більш повно використовувати наявні ресурси у міжсезоння та «низький» сезон;

- розвиток матеріально-технічної бази туристичної індустрії та інфраструктури дестинації;
- диверсифікація туристичних продуктів.

Комплексний вплив чинників попиту і пропозиції веде до збільшення розміру туристичного ринку за рахунок переведення потенційних споживачів у ефективні, а також за рахунок збільшення його географічних границь.

На думку науковців [52], роль і значення туристичного ринку, насамперед, визначається чинниками попиту, а не обсягами пропозиції, генерованими туристичною індустрією.

Попит на туристичні товари і послуги характеризується обсягом (у кількісному і вартісному виразі) їх придбання із метою задоволення потреб у відпочинку, оздоровленні, пізнавання нового, виконання професійних чи ділових функцій тощо. До основних чинників, що визначають розмір попиту на туристичні продукти і послуги на національному чи глобальному рівнях слід віднести такі (Рис. 1.3).

На думку авторів [53, 54] попит на туристичні продукти і послуги дестинації (кількісний показник затребуваного у дестинації туристичного продукту) з боку туристів з конкретної країни залежить від таких параметрів:

- ціна на туристичний продукт у даній дестинації;
- ціна конкуруючого продукту (аналогічна пропозиція у інших дестинаціях);
- рівень доходів споживачів (середні доходи населення у країні проживання);
- специфіка споживчих переваг стосовно туристичного продукту (культурні, релігійні, поведінкові тощо);
- витрати на маркетинг, як у країні проживання споживача, так і місці споживання;
- інші чинники, включно з дією глобальних і локальних чинників

ризикі і невизначеності.



Рис. 1.3. Визначальні чинники попиту на туристичні товари і послуги\*

\*Побудовано автором з використанням [52, 53]

Слід відзначити, що ступінь дії зазначених чинників не є однаковим. Для кожного напрямку у зв'язці «країна проживання - дестинація» рівень впливу різних чинників (вагомість чинників) є різним. Тому, оцінка попиту на туристичний продукт має визначатися із урахуванням вагомості впливу кожного з чинників.

Попит на туристичні продукти і послуги характеризується високою еластичністю стосовно ціни, як власне на сам продукт, так і на загальний рівень цін у пункті призначення у порівнянні з альтернативними

дестинаціями. Коливання цін суттєво впливають на прийняття рішення про придбання туристичного продукту. Досвід свідчить, що високий відносний рівень цін у традиційних дестинаціях, спричиняє відтік туристів у нові, які пропонують аналогічний продукт за меншою ціною [55]. Водночас, глобалізація туристичного бізнесу призвела до уніфікації вимог до якості туристичного продукту, підвищення їх загального рівня. Не всі «молоді дестинації» можуть запропонувати «світовий» стандарт обслуговування.

Досліджуючи чинники, які визначають конкурентоспроможність туристичного бізнесу, слід пам'ятати про двоспрямований вплив туристичного бізнесу та оточуючого його середовища. Туристичний ринок і індустрія туризму певної дестинації, перебуваючи під впливом чинників оточуючого середовища, водночас сама здійснює вплив на це середовище. Іноді цей вплив є вирішальним навіть для становлення національної конкурентоспроможності. Вивчення «зовнішніх» або, як їх називають у літературі – екстернальних [56, 57], ефектів є важливою і необхідною умовою оцінки конкурентоспроможності туристичного бізнесу та формування стратегій його розвитку.

Джерелами зовнішніх ефектів стосовно будь-якої галузі чи сектору є «технічні зовнішні чинники» [58], які виникають через неспроможність механізму саморегулювання ринку оптимізувати соціальні витрати та соціальну віддачу, що вимагає прямого чи непрямого державного втручання [59].

Туристичний бізнес є сектором, який сприяє соціально-економічному і екологічному розвитку країни ат її регіонів. Водночас, не всі впливи туризму на національне господарство є позитивними. Для ефективного (з суспільної та національно-господарської точок зору) розвитку туристичного бізнесу важливо, щоб його сукупні позитивні результати та зовнішні ефекти переважали негативний вплив.

Зовнішній вплив туристичного бізнесу на оточуюче середовище відбувається прямим та опосередкованим чином. Складність виявлення і

оцінки непрямого впливу зумовлює використання методів експертних оцінок для виконання цього завдання, які також не відрізняються точністю [60].

Характеристика зовнішніх ефектів туристичного бізнесу на господарство, суспільство та природне середовище представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

## Екстернальні ефекти туристичного бізнесу\*

|                  | Господарство                                                                                                                                                                                                                                                                              | Соціум                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Природне середовище                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Позитивний ефект | <ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання доходів</li> <li>- створення нових робочих місць і підвищення зайнятості населення</li> <li>- розвиток інфраструктури</li> <li>- розвиток малого бізнесу</li> </ul>                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток соціальної інфраструктури</li> <li>- культурний обмін і зростання</li> <li>- покращення рівня і умов життя</li> </ul>                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ріст вкладень і зусиль щодо збереження природного середовища</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                  |
| Негативний ефект | <ul style="list-style-type: none"> <li>- інфляція</li> <li>- імідж дестинації</li> <li>- вартість інфраструктури</li> <li>- відтік капіталу (при виїзному туризмі)</li> <li>- економічна залежність від споживачів туристичних продуктів</li> <li>- розвиток тіньового сектору</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- притік туристів створює незручності для мешканців</li> <li>- погіршення криміногенної ситуації</li> <li>- маргіналізація населення</li> <li>- порушення прав власників, проникнення у житлові райони</li> <li>- зміна структури і устоїв суспільства</li> <li>- деградація соціальної інфраструктури</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення навантаження на екосистему, інфраструктуру та природні пам'ятки</li> <li>- збільшення обсягів відходів і сміття</li> <li>- збільшення забруднення середовища</li> <li>- нанесення шкоди природним об'єктам</li> <li>- збільшення залежності від природних ресурсів</li> </ul> |

\* Складено із використанням [61]

Згідно даних Всесвітньої туристичної організації [62], від негативних впливів туризму найбільше страждає природне середовище. Найчастіше відзначаються такі негативні зовнішні впливи туристичного бізнесу на природне середовище: перевантаженість інфраструктури, забруднення середовища, нанесення шкоди природним та культурним об'єктам. Причому, найбільше від таких явищ страждають сільські та прибережні райони. Серед негативних впливів на економіку, найбільш часто проявляється інфляція, а у

соціальній сфері – маргіналізація місцевого населення та зниження рівня безпеки. Ріст злочинності є суттєвим негативним ефектом, який супроводжує розвиток туризму.

Оскільки злочинність залежить від можливостей скоєння правопорушень, то присутність туристів є явним стимулом для скоєння злочинів ними та проти них [63]. Причому, джерелом цього явища часто виступають самі туристи, які мають попит на незаконні товари і послуги [64].

Незважаючи на беззаперечно високе господарське значення туризму та його роль у економічному розвитку територій, вчені вказують на серйозні небезпеки, які криє в собі надмірний розвиток туристичного бізнесу. Доведено, що перевищення обсягу в'їзного туристичного потоку понад раціональний рівень має негативні наслідки для дестинації, які в цілому перевищують позитивні ефекти [65]. Тому при плануванні розвитку туризму необхідно враховувати множину зовнішніх чинників і умов, які супроводжують це явище.

Дослідники вказують на необхідність управління туристичними потоками з метою забезпечення їх стабільності, виявлення та попередження негативних явищ наслідків для території і населення, джерелом яких є дестабілізація [66]. При цьому, забезпечення стабільності туристичного потоку передбачає виявлення його граничного рівня, перевищення якого спричиняє дестабілізацію на соціальному, культурному та природному рівнях [67]. Виходячи з цих міркувань, можна виділити такі питання, які приваблюють увагу дослідників:

- визначення граничного рівня туристичного потоку для дестинації, тобто потенціалу стабільності;
- виявлення, аналіз і оцінка негативних наслідків від розвитку туристичного бізнесу як у межах зони стабільності, так і при надмірному (дестабілізуючому) обсязі туристичного потоку.

Оцінка шкоди соціуму та природному середовищу від розвитку туризму стикається з серйозними проблемами. Незважаючи на наявність

якісних оцінок зовнішніх ефектів туризму – ідентифікації негативних наслідків та виявлення їх джерел і чинників, їх кількісна оцінка у сформованих умовах часто виявляється неможливою через брак кількісної інформації. Саме тому, у оцінках наслідків розвитку туристичного бізнесу превалюють економічні показники, які свідчать про його переваги, але не про явні та приховані недоліки.

При оцінці потенціалу території щодо сприйняття туристичного потоку треба оцінювати альтернативні варіанти використання простору та ресурсів, також комбінації розвитку туристичного бізнесу з іншими секторами. Варіантами використання просторового і ресурсного потенціалу території.

Таким чином, вплив туризму на соціальне та природне середовище суттєво відрізняється від впливу інших секторів і видів бізнесу. З одного боку, суб'єкти туристичного бізнесу мають на меті отримання максимальних прибутків, що спричиняє надмірне навантаження на середовище, а з іншого вони прагнуть покращувати середовище, оскільки воно є основою туризму. Таким чином постає завдання оптимізації позитивних та негативних ефектів. Окрім того, стан соціального та природного середовища визначає граничний рівень розвитку туризму, перевищення якого веде до негативних наслідків для самого туристичного бізнесу. Надмірна концентрація туристів, погіршення стану природного середовища ведуть до скорочення туристичного потоку, погіршення іміджу дестинації та зниження доходів суб'єктів ринку.

Отже, управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу вимагає встановлення оптимального балансу між позитивними та негативними зовнішніми ефектами, визначення та дотримання стабільного туристичного потоку у межах граничного рівня.

У практиці державного регулювання туристичного бізнесу відомі кілька підходів, які були покликані компенсувати негативні впливи туризму і покрити вартість використання туристами суспільних і природних благ:

- використання різних форм додаткового оподаткування туристичного

бізнесу (податки на прибуття і перебування для туристів, податки на надання туристичних послуг). Використання податкового важеля суттєво знижує конкурентоспроможність туристичного бізнесу і часто не враховує позитивних ефектів від туризму. Окрім того, податки прямо не впливають на зниження негативних ефектів;

- використання застав та штрафів для туристів із метою запобігання нанесенню ними шкоди середовищу [68]. Відмінністю залогового підходу є наявність безпосереднього зв'язку покарання із негативними ефектами, що робить цей важіль більш ефективним.

Загалом вплив туризму на соціальне і природне середовище веде до зміни вартості і якості життя населення на території дестинації, що у свою чергу змінює умови ведення туристичного бізнесу, вносить корективи у рівень його конкурентоспроможності. Співвідношення позитивних та негативних зовнішніх ефектів туризму на господарство, соціум та природне середовище є важливими чинником конкурентоспроможності туристичного бізнесу у стратегічному вимірі.

Виявлення та оцінка чинників функціонування туристичного ринку та зовнішніх ефектів туристичного бізнесу є необхідною умовою ефективного управління його конкурентоспроможністю.

### **1.3. Зміст і структура туристичного продукту як основи конкурентоспроможності туристичного бізнесу**

Основою і «носієм» конкурентоспроможності туристичного бізнесу виступає туристичний продукт, пропозиція якого дозволяє реалізувати туристичний потенціал дестинації та економічний потенціал суб'єктів туристичного ринку. Формування ефективних механізмів управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу вимагає визначення змісту і сутності туристичного продукту та встановлення зв'язку цього поняття з поняттям туристичної послуги.

Згідно з визначенням Всесвітньої туристичної організації «туристичний продукт - це поєднання матеріальних і нематеріальних елементів, таких як природні, культурні та антропогенні ресурси, визначні пам'ятки, об'єкти, послуги та види діяльності навколо певного центру інтересу, що є ядром маркетинг-міксу дестинації і створює загальне враження для відвідувачів, включаючи емоційні аспекти для потенційних клієнтів. Туристичний продукт оцінюється і продається через канали розподілу і має свій життєвий цикл» [69].

Згідно Закону України «Про туризм» «туристичний продукт - попередньо розроблений комплекс туристичних послуг, який поєднує не менше ніж дві такі послуги, що реалізується або пропонується для реалізації за визначеною ціною, до складу якого входять послуги перевезення, послуги розміщення та інші туристичні послуги, не пов'язані з перевезенням і розміщенням (послуги з організації відвідувань об'єктів культури, відпочинку та розваг, реалізації сувенірної продукції тощо)» [38]. На відміну, від трактування Всесвітньої туристичної організації, положення закону є більш конкретним і визначає основні структурні складові туристичного продукту.

Згідно обох офіційних визначень, туристичний продукт має складну і неоднорідну структуру. Він формується з множини різноякісних але тісно пов'язаних елементів у різноманітних комбінаціях, що робить його гнучким і варіативним. Товарну форму туристичний продукт набуває у вигляді товарів і послуг, що входять у нього і безпосередньо задовольняють потреби споживача. Але склад туристичного продукту не обмежується лише товарами і послугами, які він містить, а тому цінність (корисність) туристичного продукту є вищою за суму цінностей вхідних у нього товарів і послуг. Психоемоційна складова задоволення споживача додає вартості туристичному продукту, яку складно оцінити через суб'єктивність сприйняття.

Однією з основних відмінностей туристичного продукту є його

незавершеність аж до самого закінчення терміну його споживання, оскільки остаточне враження і повну оцінку цінності продукту турист може сформулювати лише по поверненні до місця проживання.

Науковці [70] виділяють кілька основних видів туристичного продукту:

- інтегрований (integrated) – продукт, що складається з окремих «спеціальних» продуктів, об'єднаних однією пропозицією;
- одиничний (single) – продукт, що являє собою сукупність товарів і послуг;
- основний (main) - коли один виробник випускає на ринок невелику кількість конкретних продуктів;
- частковий (partial) - туристичний продукт, який може бути запропонований одним виробником;
- комплексний (thorough) - туристичний продукт, що складається з ряду часткових продуктів.

Туристичний продукт повинен задовольняти запити споживачів як з точки зору спільних потреб (однакових для всіх туристів), так із точки зору індивідуальних переваг (специфічних потреб конкретного туриста чи групи туристів). Це означає, що для кожного туриста має бути сформована унікальна пропозиція, яка найбільш повно відповідає його потребам. Окрім того, при повторному зверненні, той самий споживач може пред'являти вже ніші вимоги до продукту. Тому, конкурентоспроможність туристичного продукту насамперед визначається асортиментом та гнучкістю пропозиції.

Слід зазначити, що з точки зору споживача та постачальника туристичний продукт можна визначити по-різному. Для провайдера туристичний продукт – це комплекс товарів і послуг, які він реалізує споживачеві у рамках задоволення його потреб. Цей набір товарів і послуг пропонується у формі тура, який має конкретні характеристики (термін, маршрут, місця розміщення, харчування та ін.). Для споживача, цей набір товарів і послуг є лише складовим елементом комплексного туристичного продукту, який він споживає, і який виходить далеко за межі власне

купленого ним туру. Комплексний туристичний продукт є поєднанням всіх ресурсів, товарів, послуг, можливостей, які споживаються їх на території дестинації для задоволення власних потреб. Причому, у рамках комплексного туристичного продукту ці складові елементи стають взаємопов'язаними та взаємообумовленими.

Структурними елементами комплексного туристичного продукту, які постачаються суб'єктами різних сфер і секторів є такі:

1. Туристичні ресурси та діяльність - є прямою метою туристичної подорожі. Вони включають природні, історичні, культурні, спортивні ресурси, які приваблюють туриста та споживаються ним у рамках туристичного продукту. Туристичні об'єкти (пам'ятки) є основою туристичного бізнесу і ключовою складовою туристичного продукту, яка визначає його конкурентоспроможність [71]. Пам'ятки і визначні місця є визначальним чинником дестинації, що впливає на вибір туриста. Окрім основної послуги, яку отримує споживач, до цієї складової варто віднести супутні товари і послуги, пов'язані із реалізацією сувенірної продукції, друкованої продукції, надання послуг фото- відеозйомки та ін. Ці товари і послуги доповнюють основний об'єкт, формують його загальне сприйняття, але не здатні замінити його [72].

2. Подорожі (транспортування) – переміщення туриста з місця проживання до дестинації засобами міжнародних, національних та місцевих перевізників, також ця складова включає транспортну інфраструктуру та супутній сервіс. При виборі туристом того чи іншого напрямку і конкретної дестинації важливу роль відіграє транспортна доступність і відстань. Труднощі доступності знижують цінність і конкурентоспроможність туристичного продукту. Окрім того, подорожі на великі відстані є більш вартісними, що суттєво впливає на економічну характеристику продукту.

3. Розміщення (проживання) – послуги гостинності як надаються готельною індустрією або місцевим населенням. Ця складова також охоплює комунальні послуги та інженерні мережі, які визначають якість проживання

туриста на території дестинації. Конкурентоспроможність туристичного бізнесу також багато в чому залежить від можливості запропонувати різноманітні умови проживання на території дестинації, оскільки переваги споживачів щодо цих послуг також постійно змінюються. Зокрема спостерігається тренд відмови від традиційних форм розміщення (готелей) на користь незвичайних місць (фермерські будинки, нетрадиційні готелі) та оренди приватного житла, чому посприяв розвиток інформаційних мереж і онлайн-сервісів. Незважаючи на те, що послуги проживання, в основному, є доповнюючими до основної послуги, в останні роки розміщення стало самостійним чинником привабливості, який активно розвивається європейськими країнами.

4. Сервісні послуги – комплекс різноманітних послуг, які отримують туристи на території дестинації, які прямо не пов'язані із туристичним продуктом, але формують загальне враження від відвідування. На відміну від основних послуг, які є обов'язковими елементами у межах стандартизованої пропозиції туристичного продукту, додаткові послуги є варіативною компонентою і доповнюють основний набір послуг необхідними складовими, залежно від індивідуальних переваг споживача. До цієї складової варто віднести як створення загальної атмосфери дружності і гостинності з боку місцевих мешканців, так і послуги, які надаються опосередковано, наприклад фінансовою сферою (кредитування, обмін валют, страхування), сферою охорони здоров'я, сферою торгівлі, сферою комунального сервісу, сферою зв'язку, безпековими службами тощо [73-75].

При формування конкурентоспроможної пропозиції, суб'єкти туристичного бізнесу повинні оцінювати кожен елемент з точки зору його споживчих властивостей. До основних споживчих властивостей туристичних послуг, які надаються у рамках туристичного продукту варто віднести такі:

- необхідність – відповідність послуги цілям і перевагам клієнта, обґрунтованість їх включення у продукт та не надмірність послуги у рамках пропозиції продукту;

- прозорість - ясність змісту і умов отримання послуги споживачем, її відповідність очікуванню та декларованим характеристикам;

- корисність – інтегральна характеристика, яка визначає ступінь задоволення потреби споживача;

- ефективність – перевищення цінності (корисності) послуги у сприйнятті споживача над її вартістю.

З точки зору провадження туристичної послуги, до її характеристик, що визначають її конкурентоспроможність, варто додати такі:

- адаптивність – здатність підлаштування послуги до потреб різних клієнтів;

- визначеність – ясність і зрозумілість провайдером змісту і вимог до послуги, які пред'являє до неї споживач;

- простота – простота та мінімізація витрат на надання послуги.

Особливі характеристики туристичних послуг визначають специфіку конкурентних відносин у галузі і особливості управління конкурентоспроможністю бізнес-суб'єктів. До таких характеристик, які створюють певні бар'єри на шляху до споживача, слід віднести:

- нематеріальність - невідчутність послуги, що зумовлює неможливість їх показу, тестування, переміщення до прийняття рішення про покупку та початок споживання. Для здолаття цього бар'єру оператори туристичного ринку намагаються підвищити відчутність, очікувану корисність послуги і завоювати аванс довіри з боку споживача засобами маркетингу;

- нестабільність ринку туристичних послуг – попит на туристичні продукти і послуги відчутно реагує на вплив економічних, соціальних, суспільно-політичних та інших чинників, а також характеризується сезонністю, що зумовлює значні коливання туристичного потоку і доходності операторів ринку;

- неможливість нагромадження і зберігання – туристичні послуги не мають власного життєвого циклу, їх неможливо накопичувати і зберігати, що зумовлює диспропорції їх споживання у часі. Постачальники послуг

використовують різноманітні системи і засоби (цінові та нецінові) заохочення споживання послуг у міжсезоння (цінові та нецінові) для того, щоб знизити навантаження у пікові періоди та розподілити доходи і витрати у часі;

- єдність процесів надання і споживання – туристична послуга надається безпосередньо клієнтові одночасно з її виробництвом, вона не може бути надана заочно, дистанційно чи з відривом у часі. Туристична послуга не може бути розділена чи передана. Через прямий контакт зі споживачем забезпечується його залученість у процес виробництва і надання послуги. Таке зближення персоналу, що надає послугу і споживача вимагає від провайдера високого рівня компетентності і відповідальності, оскільки це напряду визначає ступінь задоволення клієнта та його поведінку в майбутньому стосовно даної послуги та провайдера;

- комплексність структури – туристичні послуги у рамках туристичного продукту надаються різними фірмами, однак вони доповнюють одна-одну і разом створюють споживчу вартість. Окрема послуга може бути взагалі не затребувана без інших, або мати суттєво нижчу цінність для споживача у відриві від комплексу;

- варіативність (невідповідність) – однакові послуги мають суттєві відмінності, залежно від місця і часу їх надання. Рівень задоволення споживача залежить від багатьох умов, у яких споживається послуга, та чинників, які супроводжують цей процес. Ці умови і чинники мають як внутрішній (професійні компетенції і особисті якості персоналу), так і зовнішній характер (погодні умови, суспільна ситуація тощо). Тобто, одна і та сама послуга, надана одному і тому самому споживачеві за різних умов може сприйматися по-різному. Саме тому, стандартизація і впровадження систем управління якістю є важливою умовою підтримання стабільного рівня конкурентоспроможності туристичного бізнесу. також постачальники туристичних послуг повинні приділяти увагу розвитку іміджу, підвищенню кваліфікації персоналу, що стає має відчутний вплив на їх конкурентні

позиції;

- переважання посередництва – значна роль посередницьких структур (туристичні оператори, агенти, торговельні представники та ін.) у ланцюгу вартості, під впливом яких формується вартість на туристичні продукти і послуги і здійснюється вибір споживачем конкретної пропозиції;

- різноманітність мотивів споживання – складність визначення конкретних спонукальних чинників, що визначають остаточний вибір, який робить споживач. Звертаючись за туристичними послугами кожен клієнт має власний набір мотивацій, які іноді буває неможливо ідентифікувати [76].

Підсумовуючи властивості туристичного продукту та його складових - туристичних та супутніх послуг, можна дати таке його визначення: туристичний продукт – це суспільно-корисний результат діяльності туристичного бізнесу у сфері туризму, який постачається у матеріальній та нематеріальній формі, задовольняє соціальні, естетичні, культурні, духовні та фізіологічні потреби споживачів-туристів, і спільно виробляється суб'єктами туристичного бізнесу та споріднених секторів – транспорту, торгівлі, культури, комунікації, на основі використання туристичних, природних, географічних інфраструктурних, людських, економічних та інших чинників і ресурсів дестинації.

Класифікація туристичних послуг за основними ознаками представлена на рис. 1.4.

Отже, туристичний продукт є комплексом туристичних послуг, які надаються клієнтові конкретним провайдером чи групою провайдерів у рамках однієї товарної пропозиції.

Споживач-турист, отримуючи доступ до туристичного продукту, фактично набуває право:

- отримання певних персональних послуг та послуг спрямованих на матеріальні об'єкти;

- користування протягом певного часу майном без переходу права власності на нього (готельна майно, прокат спорядження тощо)

- придбання певних товарів протягом подорожі (наприклад, сувенірна продукція).

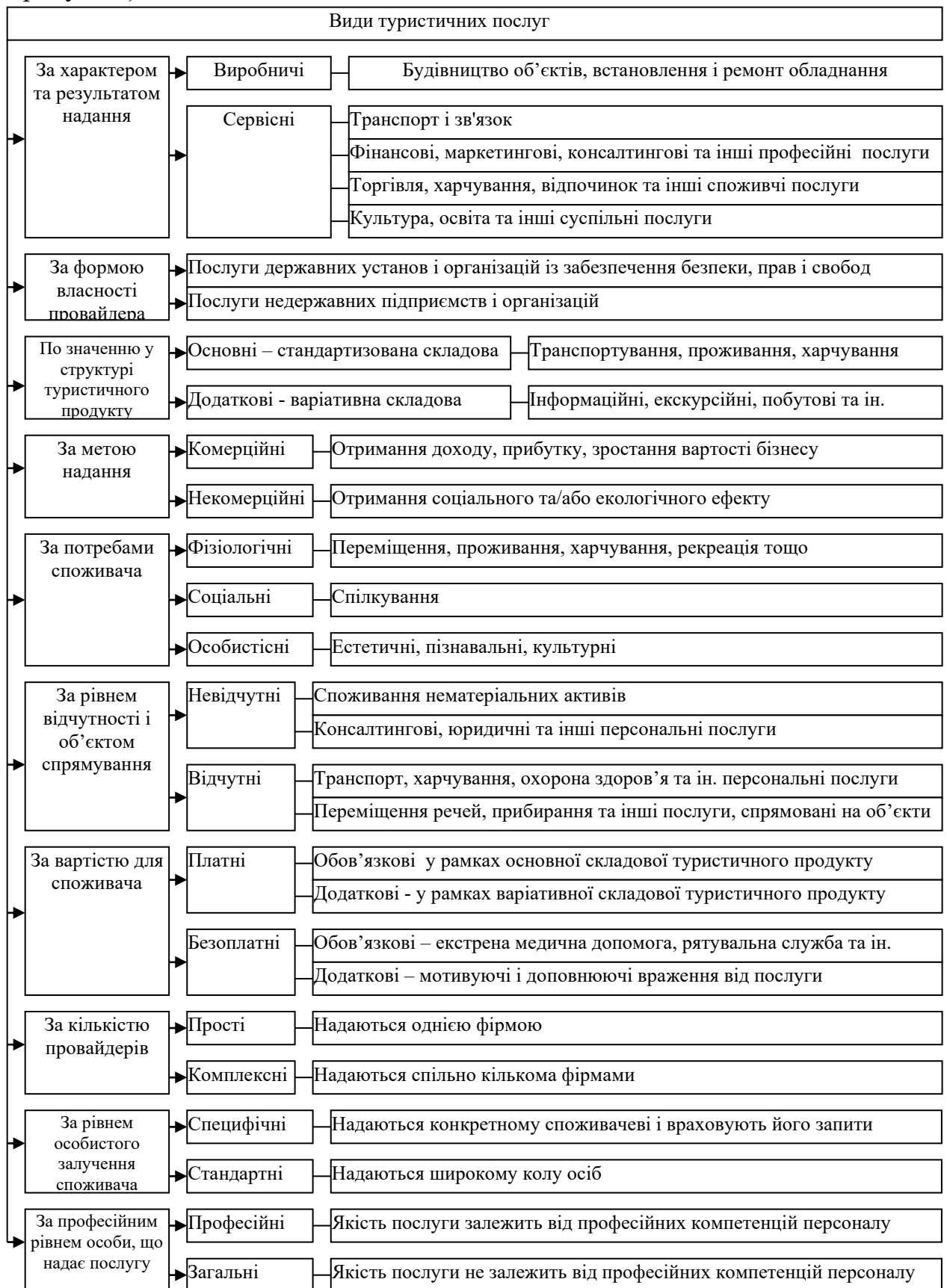


Рис. 1.4. Класифікація туристичних послуг\*

\*Сформовано автором

Таким чином, можливе визначення структури туристичного продукту не лише за функціональними складовими обслуговування туриста (туристичні ресурси та діяльність, транспортування, розміщення, сервісні послуги), як було вказано раніше, але і за виробничими функціями провайдера (Рис. 1.5). Наведена структура є спрощеною, оскільки у літературі зустрічаються багаторівневі системи класифікації пропозиції туристичних продуктів за множиною чинників [77]. На наш погляд, така детальна класифікація має сенс, але лише у конкретний момент часу, оскільки туристичний ринок є динамічно змінним і постійна поява нових складових, розширення асортименту і змісту товарів і послуг, нівелює зусилля з такої детальної декомпозиції.

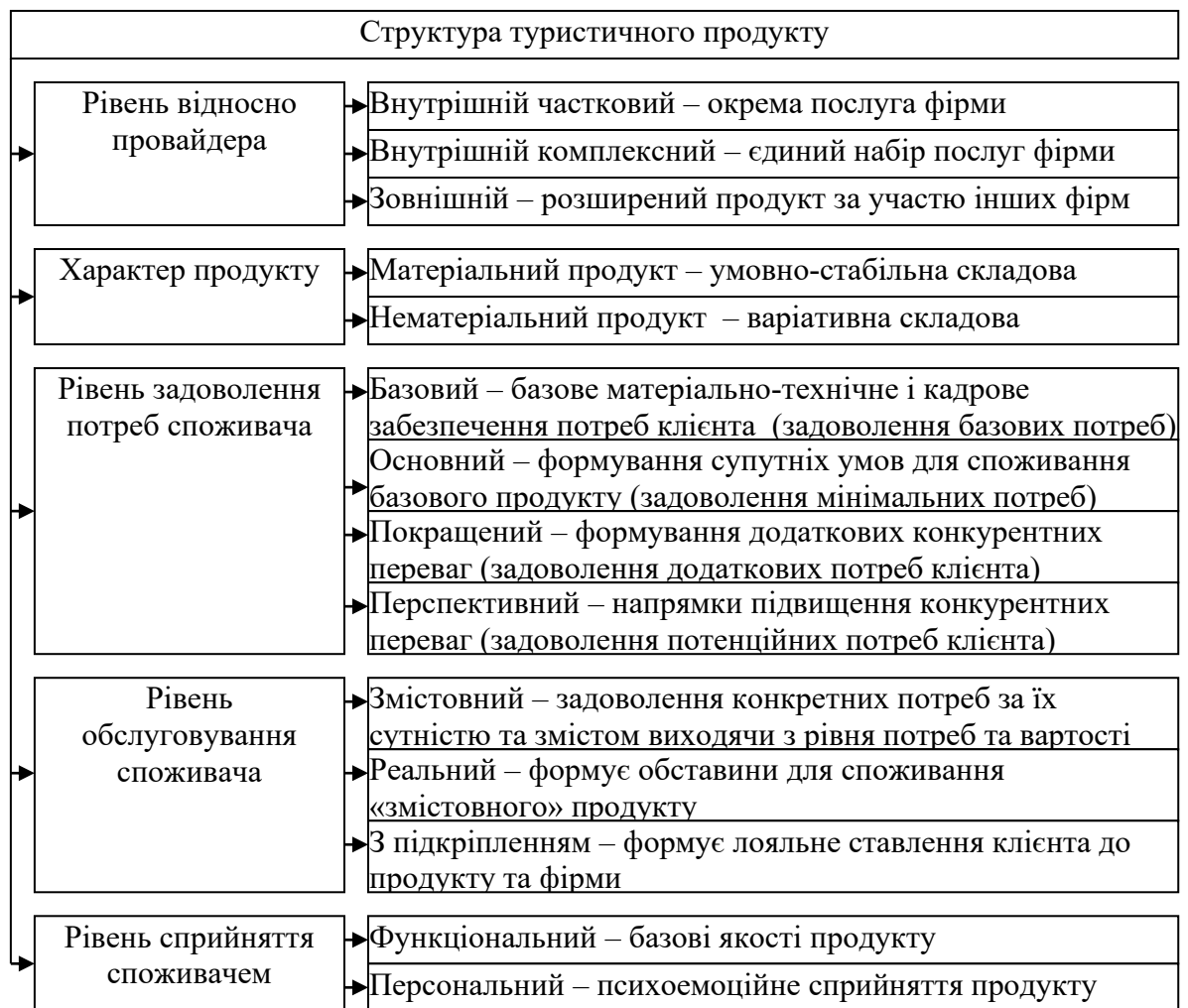


Рис. 1.5. Структурування туристичного продукту за виробничими функціями провайдера\*

\*Побудовано автором з використанням [77]

Отже, основою надання туристичного продукту є комплекс потреб (явних, неявних та потенційних) споживача та можливості (матеріально-технічні та кадрові) провайдерів по задоволенню цих потреб. Звичайно, різні групи споживачів характеризуються різним набором потреб. А тому попит та переваги туристів (транспортування, розміщення, розваги, безпека, оздоровлення та ін.) повинні вивчатися у розрізі їх основних характеристик, до яких відносять: рівень доходу, стать, вік, освіта, професія, культурний рівень та ін. [78]. Їх запити можуть суттєво відрізнятися за змістовною складовою туристичного продукту – асортимент, зручність отримання, рівень обізнаності співробітників тощо. Оскільки потреби і переваги споживачів туристичних послуг насамперед залежать від їх фінансового стану та особистісних характеристик, якість туристичного продукту також є неоднорідною і визначається нагальними потребами споживача. Водночас, є певні універсальні характеристики і вимоги до змісту і якості продукту, які пред'являються всіма туристами:

- безпека – забезпечення безпеки туриста та його майна протягом туру;
- економічність – можливість обрати з широкого набору цінових пропозицій і скористатися різними формами і способами оплати продукту;
- зручність – створення комфортних умов споживання туристичного продукту;
- імідж – репутаційні характеристик продукту та провайдера, рівень довіри та престижу;
- інноваційність – креативність, використання нових підходів і технологій в обслуговуванні, оригінальність продукту [79].

Оскільки рівень задоволення споживача туристичним продуктом багато в чому визначається рівнем підготовки персоналу, то основними вимогами до працівників туристичної сфери, які безпосередньо формують цінність туристичного продукту, є такі: компетентність – володіння необхідним набором знань і навичок для якісного виконання функції у рамках професійних обов'язків; сумлінність і доброчесність; пунктуальність і

акуратність у виконання обов'язків. Окрім того, варто виділити специфічні вимоги до персоналу, які доповнюють загальне позитивне сприйняття і підвищують цінність туристичного продукту: комунікабельність, поінформованість, швидкість реакції, чуйність до проблем туристів тощо.

На наш погляд, конкурентний потенціал туристичного продукту характеризується перевищенням його загальної цінності (корисності) в очах над вартістю товарів і послуг, що входять у нього. Таке трактування виходить з положень теорії очікуваної корисності Неймана-Моргенштерна [80].

Тут ми говоримо саме про «конкурентний потенціал», оскільки він є ознакою самого продукту, а конкурентоспроможність визначається у порівнянні його з іншими продуктами.

Математично вимір конкурентного потенціалу туристичного продукту на основі оцінки корисності можна представити таким чином:

$$CP = \frac{U_{TP}}{V_{TPS}} \quad (1.1)$$

де  $CP$  – конкурентний потенціал туристичного продукту;

$U_{TP}$  – корисність (цінність) туристичного продукту для споживача;

$V_{TPS}$  – вартість товарів і послуг, які входять до складу туристичного продукту. Оскільки вартість є грошовим виразом корисності, то вартість товарів і послуг, що входять до складу туристичного продукту можна записати як суму їх корисностей:

$$V_{TPS} = \sum U_{TPSj} \quad (1.2)$$

$U_{TPSj}$  – корисність  $j$ - товару чи послуги у складі туристичного продукту

Власне конкурентоспроможність туристичного продукту оцінюється шляхом порівняння його конкурентного потенціалу  $CP$  із аналогічним показником альтернативних туристичних продуктів:

$$C_i = \frac{CP_i}{CP_c} = \frac{\frac{U_{TRi}}{\sum U_{TPSi}}}{\frac{U_{TRc}}{\sum U_{TPSc}}} \quad (1.3)$$

де  $C_i$  – конкурентоспроможність туристичного продукту  $i$  у порівнянні з конкурентом –  $c$ . При  $C > 1$  туристичний продукт перевищує конкурента за показником конкурентоспроможності, і навпаки, при  $C < 1$  – поступається йому.

Пропонований підхід може стати дієвим інструментом аналізу конкурентних пропозицій на туристичному ринку, оскільки він дозволяє отримати узагальнену оцінку.

Основною методичною проблемою у пропонованому підході є власне вимірювання корисності (яке є суб'єктивним для кожного клієнта) та правильне визначення складових туристичного продукту. Для цього необхідно більш детально дослідити властивості, види і складові туристичних продуктів.

Якість туристичного продукту, як складова його конкурентоспроможності, визначається як його комплексна характеристика, яка відображає ступінь задоволення споживача і визначається рівнем забезпечення стандартів обслуговування і відповідності очікуванням клієнта.

Враховуючи високий рівень варіативності туристичних продуктів, а також різність у їх індивідуальному сприйнятті споживачами, питання стандартизації є дуже складним у туристичному бізнесі.

З одного боку, якість туристичного продукту формується з численних складових якостей товарів і послуг, які входять до його структури. Тому, стандартизація туристичного продукту передбачає його ретельну декомпозицію і ідентифікацію всіх цих складових, що на практиці часто є не виконуваним завданням.

З іншого боку, якість туристичного продукту насамперед визначається

якістю системи управління, що дозволяє застосувати до суб'єктів туристичного бізнесу підходи Міжнародної організації зі стандартизації (ISO). Однак, труднощі пов'язані із визначенням меж управління якістю туристичного продукту (розподіл відповідальності і обов'язків), який надається кількома фірмами.

Окрім того, концепція Total Quality Management (TQM) передбачає постійне і безперервне покращення якості, що вимагає визначення і регулярного оновлення еталонів і критеріїв оцінки якості з урахуванням зміни потреб і переваг споживачів, розвитку зовнішнього середовища туристичного бізнесу тощо [81]. Якісне задоволення потреб споживачів у туристичному бізнесі забезпечується не лише власне послугами та товарами, які надають фірми-провайдери, але і загальна система обслуговування на рівні дестинації, що включає створення зручностей для туристів, доброзичливе ставлення місцевих мешканців, наявність необхідних інфраструктурних послуг тощо. Все це значно ускладнює управління якісною складовою конкурентоспроможності туристичного бізнесу. Втім, і на цьому варто наголосити, якісні параметри туристичного продукту головним чином визначаються рівнем компетентності суб'єкта, що пропонує цей продукт, а саме від людського чинника, які на даному етапі розвитку технологій не може бути замінений машинами.

Виходячи зі складності туристичного продукту, важко сформулювати єдину систему показників, яка повною мірою описувала б всі складові, важелі і чинники, які визначають вибір туриста. Особливо складно враховувати психоемоційні аспекти сприйняття пропозиції туристичного продукту і оцінки його споживання, оскільки вони є особистісними. Втім, оскільки якість визначається дослідниками як ступінь відповідності очікуванням або еталону [82], узагальнена оцінка можлива на основі порівняння фактичної оцінки туристичного продукту з очікуваннями споживачів:

$$Q = \frac{\sum_i^n q_{i1} * p_i}{\sum_i^n q_{i0} * p_i} \quad (1.4)$$

де Q – оцінка якості туристичного продукту;

$q_{i1}$  та  $q_{i0}$  - відповідно фактична та очікувана (еталонна) оцінка  $i$ -складової якості туристичного продукту;

$p_i$  – вагомість  $i$ -складової якості туристичного продукту.

Тобто, оцінка якості туристичного продукту, як ступені відповідності очікуванням або еталону може здійснюватися на основі опитувань споживачів і передбачає кілька етапів:

1. Попередній етап (підготовчий):

- визначення ключових складових туристичного продукту, які формують загальний рівень задоволення клієнта;
- визначення вагомості кожної складової;
- проведення опитувань споживачів щодо оцінки їх очікувань до початку споживання туристичного продукту.

2. Проміжний етап (управлінський):

- проведення проміжного вивчення рівня задоволення споживачів;
- внесення коректив у зміст та характеристик послуг із метою підвищення рівня задоволення.

3. Заключний етап (обліковий):

- проведення опитування споживачів після завершення споживання послуги;
- коригування пропозиції туристичного продукту.

Пропонований методичний підхід може бути реалізований на рівні суб'єкта туристичного бізнесу або групи суб'єктів. Втім він має певне обмеження – набори ключових характеристик туристичного продукту і їх вагомість можуть бути рівними для різних клієнтів, а отже, проводити такі порівняння можливо лише у групах клієнтів зі схожим сприйняттям туристичного продукту.

Ще однією складністю оцінки якості є те, що туристичні продукти постійно змінюються на вимогу ринку (зміни рівня доходів цільових споживачів, їх освітнього і культурного рівня, світогляду, середовища проживання, поява нових видів товарів і послуг тощо). З огляду на це, суб'єкти туристичного ринку пропонують альтернативні туристичні продукти, які можуть зацікавити клієнтів, але які можуть не бути прямим конкурентами.

Таким чином, ми розглянули зміст і характеристики туристичного продукту з точки зору споживача та постачальника. Водночас, є ще один важливий аспект сприйняття туристичного продукту – як об'єкту управління конкурентоспроможністю.

З точки зору менеджменту, туристичний продукт можна розділити на кілька взаємопов'язаних рівнів, кожен з яких має різні можливості щодо прямого керівного впливу і відповідного контролю (Рис. 1.6). При зрушенні по рівнях від верхнього до нижнього, можливості керівного впливу на продукт зменшуються, а залученість споживача зростає.

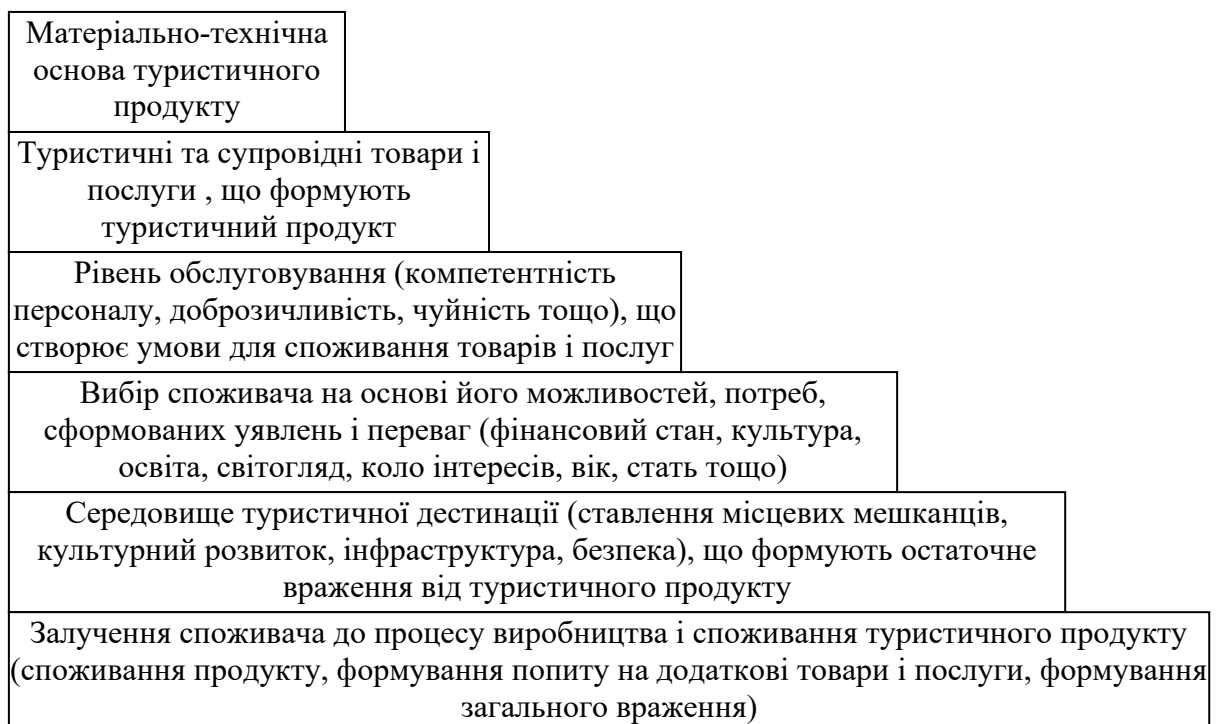


Рис. 1.6. Рівні управління туристичним продуктом\*

\*Побудовано автором з використанням [81, 82]

Вважаємо за доцільне більш детально розглянути зазначені рівні:

1. Матеріально-технічна основа туристичного продукту є його фізичним базисом, який складається як з виробничих і сервісних можливостей постачальника, так і з туристичних об'єктів (пам'яток, культурних, спортивних та ін. об'єктів) дестинації в цілому. Формування матеріально-технічної бази відбувається відповідно до визначених стратегічних планів і програм на рівні фірм, адміністрації регіону чи на національному рівні. В будь-якому разі, цей процес є планованим і керованим.

2. Рівень обслуговування забезпечує цільове використання матеріально-технічної бази шляхом додавання до неї людського ресурсу, який відіграє ключову роль у задоволенні потреб споживачів. Водночас, управління персоналом є більш складним ніж управління матеріальними об'єктами та потоками, оскільки воно відбувається на стику економічних, соціальних, психологічних, фізіологічних та інших аспектів взаємодії людей у процесі спільної діяльності.

3. Вибір споживача може формуватися лише під опосередкованим впливом з боку суб'єктів туристичного ринку, які впливають на нього засобами маркетингу, а також власне формуючи певний набір пропозицій з яких обирає споживач. Свобода вибору споживача обмежується цим набором пропозиції та їх варіативністю. Окрім того, споживач має власні обмеження матеріального та персонального плану, які не піддаються впливу і є його невід'ємною характеристикою.

4. Середовище дестинації є важливою складовою туристичного продукту але ступінь управління ним визначається ступенем інтегрованості туристичного бізнесу у місцеве суспільство, а також роллю і значенням яке відіграє суб'єкт туристичного бізнесу на даній території, тобто його соціально-економічне значення для території

5. Залучення споживача у процес створення і надання туристичної послуги охоплює його фізичну та емоційну участь і визначається

попередніми рівнями.

Процес створення туристичного продукту складається з чотирьох основних стадій (Рис. 1.7).



Рис. 1.7. Стадії створення туристичного продукту\*

\* Складено автором

Матеріальні (фізичні) та нематеріальні складові туристичного продукту визначають його основні характеристики, що зумовлюють вибір споживача. При цьому, на думку авторів [83] матеріальні складові є більш керованими, та легше піддаються змінам і удосконаленню, а також мають більш сильний вплив на оцінку клієнтом туристичного продукту. На наш погляд, ця думка є дискусійною, оскільки останнім часом, у боротьбі за споживача більшість операторів туристичного ринку намагаються привести матеріальну базу до певного середнього якісного рівня і нематеріальна складова відіграє все більшу роль.

Другим ключовим елементом у формулі конкурентоспроможності туристичного продукту (1.1), наведений на початку цього параграфу, є

вартість товарів і послуг, які входять до складу туристичного продукту, що виражається сумою грошей, яку клієнт повинен заплатити за отримання продукту – тобто ціною. Ціна є головною економічною характеристикою туристичного продукту. Її рівень визначається суб'єктом ринку – постачальником, залежно від рівня його очікуваних витрат, цін конкурентів та політики ціноутворення.

Оскільки туристичні продукти є неоднорідними, з індивідуальними особливостями, то при ціноутворенні вплив механізму саморегулювання є обмеженим. Ціна переважно формується на основі витрат, а отже цінові параметри туристичного продукту залежать від вартості товарів і послуг, вхідних у нього. З точки зору економіки підприємства, витрати на створення складових туристичного продукту (окремих товарів і послуг) є складовими його собівартості, на основі якої формується цінова пропозиція. Рівень ціни на туристичний продукт повинне покривати витрати постачальника та забезпечувати встановленим ним рівень прибутку. До складу витрат, що формують собівартість туристичного продукту входять витрати на переміщення, розміщення і харчування туриста, медичне обслуговування, екскурсійні, страхові та інші послуги. При цьому, структура витрат за кожною складовою містить: витрати на матеріали, паливо і енергію, оплату праці, витрати на утримання обладнання, амортизацію, загальновиробничі та загальногосподарські витрати, витрати на маркетинг і збут та інші витрати, які мають бути зведені у сукупну структуру грошового потоку від реалізації операційної діяльності суб'єкта туристичного бізнесу.

Визначення і аналіз структури витрат туристичного продукту дає можливість діагностувати слабкі ланки та вишукувати резерви підвищення економічної ефективності.

Окрім основних витрат, які пов'язані із наданням базових туристичних послуг, оператори ринку несуть витрати за такими напрямками:

- освоєння нових напрямків, маршрутів, технологій, що вимагає навчання і підвищення кваліфікації персоналу;

- витрати, пов'язані із наймом персоналу;
- іміджеві витрати, пов'язані з налагодженням співробітництва з іншими суб'єктами ринку, як на рівні дестинації, так і поза її межами;
- авансовані витрати які не були покриті туристичним попитом – незатребувані продукти чи їх складові, у виробництво яких були вкладені кошти.

Отже, туристичний продукт є набором взаємопов'язаних складових, які формують його вартість і виробляються самим оператором ринку, або сторонніми (по відношенню до угоди із споживачем) організаціями (як правило вузькоспеціалізованими), пов'язаними з оператором договірними відносинами. Тобто, суб'єкти ринку, які пропонують туристичний продукт, конкурують між собою на ринку товарів і послуг, що є складовими їх туристичного продукту. Так само, провайдери окремих послуг і постачальники товарів конкурують за право включити їх до комплексного туристичного продукту. Таким чином, говорячи про конкурентоспроможність туристичного бізнесу, ми маємо виділити два її рівні, стосовно структурного рівня туристичного продукту (Рис. 1.8).



Рис. 1.8. Рівні конкуренції на ринку туристичних продуктів\*

\*Складено автором

Розподіл товарів і послуг, які входять до складу комплексних туристичних продуктів, відбувається на основі різних типів угод – з оплатою за фактичною ціною, або з фіксацією ціни майбутньої угоди, що дозволяє не

лише більш рівномірно розподілити витрати і доходи у часі, але і запобігти певним ризикам.

При стабільному ринку, більшість угод на постачання окремих товарів і послуг укладається за фактом. Але за умови очікування суттєвих змін, з метою зниження ризику, постачальники пропонують операторам попередній продаж послуг (місць у літаках, у готелях тощо), що дозволяє їм зменшити вплив чинників невизначеності і ризику. Практика показує, що такі угоди не завжди виконуються, що зумовлюється змінами ситуації на ринку, але вони створюють додаткові (спекулятивні) механізми, які впливають на стан ринку і конкурентоспроможність туристичного бізнесу.

Таким чином, конкурентоспроможність туристичного бізнесу визначається:

- змістом і структурою пропонованого туристичного продукту;
- якісними показниками складових туристичного продукту та характеристиками чинників дестинації;
- економічними показниками туристичного продукту – рівнем та структурою ціни туристичного продукту;
- характером конкурентних відносин між постачальниками туристичних товарів і послуг, які формують комплексний туристичний продукт.

Варіювання зазначеними складовими визначає можливості модифікувати пропозицію туристичного продукту та керувати конкурентоспроможністю туристичного бізнесу.

#### **1.4. Концептуальні засади управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу**

Труднощі управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу зумовлюються складністю ідентифікації, оцінювання і передбачення явищ і процесів, пов'язаних із діяльністю його суб'єктів на ринку. Орієнтація

управління на превентивні дії, пов'язана із численними драматичними змінами умов функціонування туристичного бізнесу протягом останніх років, які значно вплинули на ефективність туристичного бізнесу та призвели до трансформацій у його структурі. Таким чином, під дією змінних чинників, інформація про минулі тренди, які спостерігалися до 2019 року, втрачає актуальність. В теперішній час ми спостерігаємо за формуванням нової структури туристичного ринку, що також суттєво впливає на склад та значення чинників конкурентоспроможності дестинації і суб'єктів.

Сукупність суб'єктів відносин у процесі виробництва і споживання туристичних продуктів формують коло стейкхолдерів розвитку туристичного бізнесу – окремих осіб, структур та груп, досягнення цілей і інтересів яких перебуває у залежності від стану і перспектив розвитку туристичного бізнесу [84]. При цьому стейкхолдери можуть мати суперечливий один-одному набір цілей і завдань, що створює протиріччя у стратегіях і механізмах управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу.

Згідно думки науковців [85], до стейкхолдерів, які визначають розвиток туристичного бізнесу належать:

1. Органи державного інституційного регулювання, які визначають магістральні напрями розвитку туристичного бізнесу на національному та місцевому рівнях, формуючі державну політику і стратегію у цій сфері. Закон України «Про туризм» конкретно визначає склад органів державного регулювання туризму та обсяг їх повноважень – «Регулювання в галузі туризму здійснюється Верховною Радою України, Кабінетом Міністрів України, центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері туризму та курортів, Верховною Радою Автономної Республіки Крим та Радою міністрів Автономної Республіки Крим, місцевими державними адміністраціями, органами місцевого самоврядування, а також іншими органами в межах їх компетенції» [38].

Окрім власне регулювання туристичного бізнесу, регуляторні органи повинні забезпечувати відповідний розвиток транспортної та іншої

інфраструктури, а також просування національного туристичного бренду із метою залучення зовнішніх туристичних потоків. Зацікавленість регуляторів полягає у стимулюванні соціально-економічного розвитку територій туристичних дестинацій та країни в цілому.

2. Суб'єкти туристичного бізнесу – підприємства і організації (туристичні оператори, туристичні агенти, постачальники послуг з перевезення, розміщення, харчування, розваг тощо), Головною метою функціонування будь-якого бізнес-суб'єкта є отримання прибутку.

3. Споживачі туристичного продукту – туристи. Туристи виконують не лише роль споживачів, але і просувають туристичний продукт, залучають інших споживачів, у разі задоволення його якістю і змістом. Варто зазначити, що споживачі більш часто поширюють інформацію про негативний досвід, ніж про позитивний, а тому значно зростає роль задоволення споживача у отриманому продукті, оскільки це впливає на подальше його просування.

4. Соціум на території дестинації. Мешканці туристичних дестинацій беруть участь у формуванні комплексного туристичного продукту, створюючи атмосферу гостинності і отримують прямі вигоди як учасники бізнес-процесів, так і непрямі – розвиток території. Водночас, місцеві громади мають певну свободу у прийнятті рішень щодо розвитку власної території, а тому можуть стимулювати або стримувати розвиток туристичного бізнесу.

5. Персонал, задіяний у туристичному бізнесі, як власне у дестинації, так і за її межами – співробітники бізнес-структур, незалежні професіонали, самозайняті.

6. Інші стейкхолдери – суб'єкти суміжних секторів (фінансово-кредитні установи, професійні об'єднання, наукові і освітні установи тощо).

При управлінні конкурентоспроможністю туристичного бізнесу варто враховувати, що сила впливу, цілі та інтереси стейкхолдерів стосовно різних туристичних продуктів є диференційованими. Виходячи з цього, при управлінні конкурентоспроможністю необхідно чітко визначити коло

стейкхолдерів, визначити найбільш впливових з них та налагодити взаємодію з ними для досягнення найкращого результату.

Структурно сфера туристичного бізнесу, з точки зору її учасників, представлена на рис. 1.9.



Рис. 1.9. Структура сфери туристичного бізнесу\*

\*Побудовано автором

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності туристичних продуктів, фірм та дестинацій в цілому вимагає тісного співробітництва між усіма суб'єктами сфери туристичного бізнесу – підприємствами, регуляторами тощо. При цьому, досягнення консенсусу цілей стейкхолдерів залежить від внеску туристичної галузі у розвиток території, оскільки саме дестинація пов'язує всіх учасників і стейкхолдерів у єдину систему.

Отже, управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу

вимагає спільної планової діяльності його суб'єктів. Планування розвитку туристичного бізнесу є комплексом регуляторних, організаційних, управлінських дій щодо забезпечення найбільш ефективного (оптимального) результату використання туристичних ресурсів дестинації. При цьому, одним з основних критеріїв ефективності виступає конкурентоспроможність. Планування розвитку туристичного бізнесу є складовою частиною туристичного менеджменту відповідного рівня – національного, регіонального, ланцюгів вартості, окремих підприємств тощо. Завданнями туристичного менеджменту є реалізація стратегічних планів і подолання (усунення/запобігання/адаптація) негативних впливів.

Отже, планування і управління розвитком туристичного бізнесу має бути наскрізним: від національного рівня – до рівня суб'єктів господарювання.

Ефективне планування розвитку туристичного бізнесу, на думку науковців [86], вимагає дотримання таких положень:

- визнання розвитку туристичного бізнесу одним з національних пріоритетів соціально-економічного розвитку держави та регіонів;
- забезпечення взаємозв'язку та взаємообумовленості різнорівневих планів – план розвитку туризму є складовою планів національного економічного розвитку та планів соціально-економічного розвитку регіонів; взаємозв'язок національних, місцевих планів та програм розвитку туризму;
- дотримання принципів галузевої і територіальної збалансованості розвитку національного регіонального господарства;
- визначення міжгалузевих та секторальних взаємозв'язків туристичного бізнесу;
- обґрунтування оптимальних меж розвитку туристичного бізнесу із метою нівелювання його негативних зовнішніх ефектів, зокрема на соціум на природне середовище;
- визначення і конкретизація моделей взаємовідносин бізнесу, влади і суспільства, розмежування повноважень і відповідальності.

Реалізація конкурентних переваг туристичного бізнесу досягається шляхом узгодження планової діяльності на всіх рівнях. Системне планування розвитку туризму забезпечує:

- ідентифікацію і оптимальне використання всіх туристичних ресурсів;
- поглиблення інтеграції туристичної галузі з іншими галузями на національному та регіональному рівні, що забезпечує збалансований розвиток та економію ресурсів;
- подолання впливів негативних чинників глобального і локального рівня шляхом прийняття відповідних заходів на національному рівні на основі прогностичних досліджень;
- системний розвиток інформаційної інфраструктури туризму;
- підвищення внеску туристичного бізнесу у зростання показників соціально-економічного розвитку країни та регіонів [87].

Планування розвитку туристичного бізнесу, орієнтоване на конкурентоспроможність має ґрунтуватися на таких принципах:

- безперервність, спадковість – необхідний зворотній зв'язок між рівнями та горизонтами планування;
- адаптивність – гнучкість планування щодо зміни впливу зовнішніх та внутрішніх чинників;
- комплексність – всебічне охоплення всіх складових розвитку туристичного бізнесу у їх взаємозв'язку;
- системність – дослідження залежності і взаємного впливу туризму та оточуючого середовища, оцінка соціокультурних, економічних, екологічних та інших зовнішніх впливів туризму;
- повнота охоплення стейкхолдерів – залучення у процес планування всіх зацікавлених сторін;
- ресурсоефективність – оптимізація використання ресурсів, забезпечення ощадливого використання природного потенціалу;
- практична реалізовуваність – реалістичність планів з точки зору наявного і перспективного потенціалу та можливостей його використання;

- конкретність, логічність і послідовність – деталізація ходу виконання планових завдань у часі і просторі.

З точки зору просторового планування розвитку туристичного бізнесу, виділяють такі рівні [88, 89]:

1. Проектний рівень – розроблення бізнес-планів окремих інвестиційних проектів і програм розвитку туризму. Цей рівень є найбільш конкретним і детальним, від передбачає всебічний розгляд маркетингових, операційних, організаційних, інвестиційних, фінансових та інших аспектів проекту, його внесок у розвиток регіону та вплив на оточуюче середовище. Проектний рівень є основою для інших рівнів планування і вирізняється обмеженістю термінів планування термінами реалізації проектів.

2. Рівень суб'єкта господарювання – на цьому рівні власне розвиток туризму не є окремим видом планування, а є органічною складовою плану розвитку підприємства, яке здійснює господарську діяльність у туристичному секторі на території конкретної дестинації. Ув'язування планів фірм з планами територій є складним завданням, яке вимагає прикладення взаємоспрямованих зусиль бізнесу і влади та узгодження їх цілей і завдань.

3. Місцевий рівень (рівень територіальних громад) – дозволяє найбільш детально і конкретно визначити планові показники розвитку туристичного бізнесу у розрізі: територіального розподілу потужностей і ресурсів; асортименту туристичних продуктів та супутніх послуг; маршрутної мережі тощо. Ці плани повинні базуватися на стратегіях соціально-економічного розвитку територій, враховувати їх природні, соціальні, культурні, історичні, господарські особливості.

4. Регіональний рівень – на цьому рівні повинні узгоджуватися плани та інтереси національного та місцевого рівнів. Регіональний рівень, окрім власне розвитку туризму, має забезпечити його зв'язок із іншим секторами – транспортом, виробництвом, освітою, культурою та ін., оскільки ці сектори мають явно виражену регіональну прив'язку та диференціацію.

5. Національний рівень – цей рівень планування є узагальненням всіх

аспектів розвитку туризму нижчих рівнів, він має забезпечити оптимізацію просторового, структурного, ресурсного та інших аспектів розвитку туризму для максимізації його внеску у ВВП та впливу на зовнішньоторговельний баланс.

6. Міжнародний рівень – забезпечення високих конкурентних позицій національної туристичної сфери на міжнародних ринках. Цей рівень пов'язаний, насамперед, із планами щодо просування туристичного продукту та транспортного обслуговування туристичних потоків.

Вихідною точкою планування туристичного бізнесу та визначення стратегічних напрямків підвищення його конкурентного потенціалу є оцінка туристичних ресурсів дестинації.

Незважаючи на наявність на розвинених туристичних ринках широкої інформації бази для порівняльного аналізу і оцінювання конкурентоспроможності туристичного бізнесу, власне її вимірювання стає складним завданням, оскільки конкурентоспроможність є складно структурованою і неконкретною характеристикою, яку неможливо безпосередньо спостерігати та вимірювати. Вона є багатовимірною і вимагає аналізу багатьох чинників і критеріїв для порівняння детонацій, бізнес-суб'єктів і продуктів між собою.

Критеріями, які характеризують конкурентоспроможність туристичного бізнесу є такі:

- якісні критерії – характеризують якість туристичного продукту, тобто його цінність в уявленні споживача, що визначається рівнем фізичного і емоційного задоволення споживача змістом послуги і рівнем обслуговування;

- маркетингові критерії – характеризують ринкову позицію суб'єкта - престижність бренду, ефективність системи просування і збуту, ринкова частка;

- економічні критерії – характеризують економічну ефективність туристичного бізнесу – ціни і витрати на основні туристичні продукти та

супровідні послуги, грошові потоки від операційної, маркетингової, інвестиційної, фінансової діяльності, доходи і витрати суб'єкта, тощо

Незважаючи на наявність загальних критеріїв, вимір конкурентоспроможності туристичного бізнесу носить суб'єктивний характер, а результат залежить від мети і використовуваних методів аналізу.

Така неконкретність поняття конкурентоспроможності, варіативність і суб'єктивність її сприйняття, визначають множинність моделей, які описують її. В основу багатьох моделей покладена класифікація конкурентних переваг суб'єктів туристичного бізнесу на два типи:

- «жорсткі», «фундаментальні» або «порівняльні» - об'єктивно притаманні суб'єкту ознаки і якості, які характеризують його туристичний потенціал. Вони є умовно-постійними у часі і не можуть бути швидко змінені. До таких переваг можна віднести природно-кліматичний потенціал території розташування, культурні об'єкти і т.д. Саме вони становлять основу туристичного бізнесу, формують базові можливості для розвитку туризму. Нарощування порівняльних переваг вимагає значних зусиль з боку суспільства, органів влади та бізнес-структур.

- «змінні» або «змагальні» - джерелом виникнення і зростання цих переваг є застосування інструментів менеджменту і маркетингу до наявних «жорстких» переваг. Тобто, змінні переваги виникають шляхом вдалого використання порівняльних переваг [90, 91].

На основі визначення відмінностей між двома видами конкурентних переваг, дослідниками були сформовані різні підходи і моделі до визначення конкурентоспроможності туристичного бізнесу [92].

Найбільш відомими моделями конкурентоспроможності, які, на наш погляд, заслуговують уваги є такі:

1. «Конкурентний ромб» або «Діамант М. Портера» - загальна модель призначена для обґрунтування конкурентних стратегій корпорацій різних секторів у глобальному середовищі [93]. Ключовими елементами моделі є: стан виробничих факторів, попит, пов'язані та допоміжні сектори,

конкуруючі страті, структури і фірми. Згідно М. Портера, конкурентоспроможність фірми багато в чому визначається зовнішнім середовищем, яке перебуває під впливом чинників, які визначені як ключові елементи моделі. Вони, у свою чергу, перебувають під впливом чинників другого порядку, джерелом яких є дальнє оточення фірми – влада, суспільство, середовище тощо. Отже, конкурентоспроможність фірми залежить від сформованої комбінації природних (некерованих) та керованих чинників.

2. Модель Г.І. Крауча та Дж.Б. Рітчі розроблена саме для суб'єктів туристичного бізнесу – destinations [91]. Вона концептуально пояснює взаємозв'язок основних чинників, що визначають конкурентоспроможність туристичної destinations, які розділені на такі групи:

- чинники глобального середовища – сили макросередовища визначають зміст і умови ведення туристичного бізнесу у destinations;
- чинники конкурентного середовища – чинники мікро середовища вимагають адаптації до їх умов для успішного ведення туристичного бізнесу;
- туристичні ресурси і об'єкти на території destinations – визначають основні мотиви відвідування destinations (природна складова, об'єкти історичної та культурної спадщини, товарні ринки, об'єкти розваг та відпочинку, знакові події, туристична інфраструктура).
- додаткові чинники, які формують загальні умови для розвитку бізнесу (не лише туристичного) на території destinations – інституційна, транспортна, фінансова та ін. інфраструктура, загальний ресурсний потенціал, доступність, сформований образ і репутація;
- менеджмент, маркетинг та місцеві особливості – чинники, які підвищують вмотивованість туристів [94].

Модель отримала високу оцінку інших науковців і вважається однією з найбільш релевантних [95].

3. Модель К. Кіма [96] та модель, розроблена ним спільно з Л. Дайвером [97]. Перша з них поєднує групи чинників (джерел)

конкурентоспроможності туристичного бізнесу ранжировані за рівнями:

- I рівень - агенти (фірми, працівники, керівники, політичні діячі та ін.), оточуюче середовище і ресурси (природні, історико-культурні, рекреаційні та ін. );
- II рівень - політика у сфері туризму, туристичний менеджмент, інвестиції, цінова і податкова політика;
- III рівень – рівень розвитку туристичної інфраструктури, ресурсне і кадрове забезпечення, рівень сервісу;
- IV рівень – попит на туристичні послуги, зайнятість у секторі, внесок туризму у ВВП країни (ВРП регіону), внесок у зовнішньоторговельну діяльність тощо.

Друга модель, розроблена К. Кімом спільно з Л. Дайвером, є продовженням попередніх моделей – Крауча, Рітчі та Кіма, і орієнтована на визначення конкурентоспроможності великомасштабних туристичних DESTINATION РІВНЯ КРАЇН. Концепція ґрунтується на таких положеннях:

1. Згідно цього підходу, ресурсний базис конкурентоспроможності туристичного бізнесу на рівні країни становлять спадкові, створені і додаткові ресурси DESTINATION, які у сукупності визначають її туристичну привабливість.

2. Важливою складовою визнається адміністрування туристичної DESTINATION на рівні держави, що формує групу чинників, які забезпечують адаптацію до змінних умов та підвищення туристичної привабливості DESTINATION.

3. Конкурентоспроможність DESTINATION перебуває у тісному взаємозв'язку із рівнем соціально-економічного розвитку країни, вони є взаємообумовлюючими.

Зазначені моделі поєднує те, що всі вони розглядають конкурентоспроможність як складне, багатовимірне явище і встановлюють зв'язок між ключовими об'єктивними і суб'єктивними елементами і чинниками конкурентоспроможності туристичного бізнесу.

З економічної точки зору, індикаторами конкурентоспроможності туристичного бізнесу є показники економічної ефективності та продуктивності. Тут існує два підходи:

1. Оцінка конкурентоспроможності на основі прогнозованої (планової) економічної ефективності – переважно застосована до суб'єктів мікрорівня – операторів ринку. Оцінка передбачає визначення потенціалу розвитку туристичного бізнесу на основі порівняльного аналізу та прогнозу динаміки. Основними показниками виступають складові грошових потоків від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності суб'єкта.

2. Оцінка по фактичних результатах – на основі ретроспективних даних за статичними показниками та показниками динаміки – переважно застосовується для макроекономічного рівня. Для макрорівня основними індикаторами конкурентоспроможності виступають: надходження у національній та іноземній валюті, обсяг інвестицій, розмір капіталу тощо [98, 99].

Другий, «фактичний», підхід є більш розповсюдженим через зрозумілість і простоту використовуваних методичних прийомів, а також через наявність статистичної інформації. Окрім того, використовувані показники можуть бути розраховані для оцінки конкурентоспроможності туристичного бізнесу на різному рівні – на міжнародному, національному, на рівні окремих локальних дестинацій і фірм.

Перший, «прогнозний», підхід, сфокусований на конкретних показниках виробничих та інвестиційно-фінансових умов ведення туристичного бізнесу – цінах, показниках якості, рівні витрат та ін. Його використання є більш виправданим для суб'єктів мікрорівня, де воно дає більш точний результат із урахуванням специфіки і передбачуваних умов діяльності суб'єкта.

Ми вважаємо, що для цілей аналізу, оцінювання та управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу, необхідно сформулювати

комплексну модель, яка поєднає у собі найбільш ефективні методи і важелі управління взаємовідносинами і взаємодією різнорівневих суб'єктів туристичного бізнесу, які у сукупності дадуть можливість спрямувати його розвиток у сталому руслі, відповідно до узгоджених стратегічних цілей і завдань стейкхолдерів. Тобто модель управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу повинна не лише описувати взаємозв'язок її елементів, а слугувати базисом для оптимізації його структури і процесів. Концептуальна модель конкурентоспроможності туристичного бізнесу представлена на рис. 1.10.

Новим складовим елементом моделі, який відрізняє її від інших, є визначення механізмів формування і підвищення конкурентоспроможності, яких як:

- кооперація та інтеграція (горизонтальна та вертикальна), яка дає можливість підвищити ефективність діяльності суб'єктів туристичного бізнесу, на основі оптимізації витрат та справедливого розподілу доходів, шляхом узгодження цінової і продуктової політики, раціонального використання ресурсів, спільного маркетингу та ін.;

- впровадження інновацій – продуктових, процесних та соціальних, які дадуть можливість не лише отримати ринкову ренту від виходу на ринок з новою унікальною пропозицією, але і закласти фундамент для подальшого зростання туристичного бізнесу на новій технологічній базі;

- диверсифікація – урізноманітнення сфері і видів діяльності що забезпечує стабільність і стійкість суб'єктів стосовно ризиків та невизначеності, а також можливість робити різноманітні комбінації послуг у складі туристичних продуктів, реалізувати «нішові» стратегії для залучення туристів зі специфічними потребами і перевагами;

- спеціалізація – дозволяє підвищити ефективність на основі скорочення витрат та підвищення якості послуг і швидкості процесів.

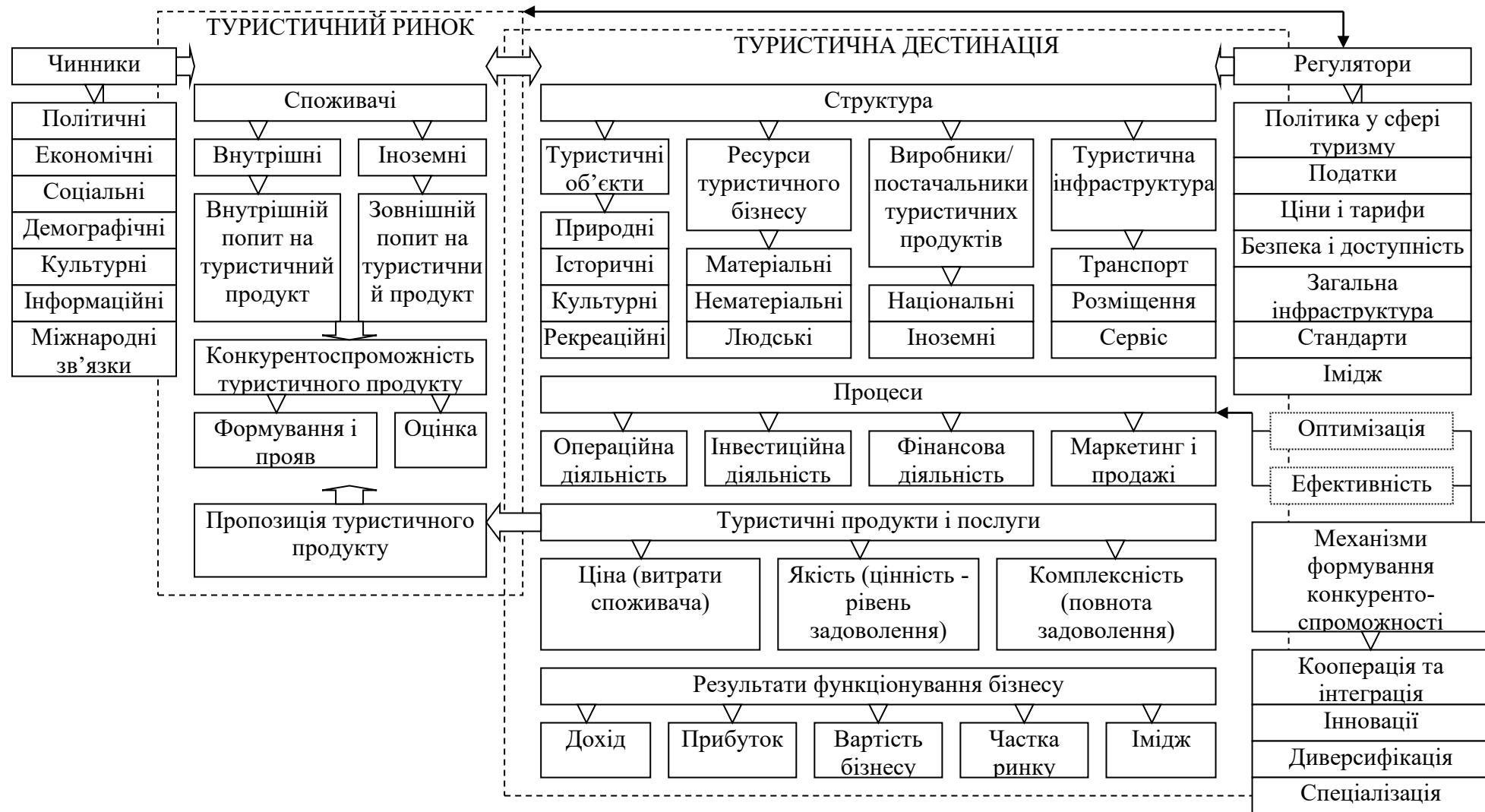


Рис. 1.10. Концептуальна модель конкурентоспроможності туристичного бізнесу

Основним механізмом тут безумовно виступає інтеграція, яка дає можливість підвищити конкурентоспроможність туристичного бізнесу на основі формування ефективних інтегрованих структур – кластерів, стратегічних альянсів, які розширюють можливості доступу до ресурсів, формування більш ефективних процесів і дають можливість більш повно охопити туристичний ринок і краще задовольнити зростаючі потреби споживачів. Інновації, як джерела підвищення конкурентоспроможності також можуть бути більш успішно генеровані і реалізовані у рамках інтегрованих структур.

## **Висновки до розділу 1**

1. В результаті теоретичного дослідження, конкурентоспроможність суб'єктів туристичного бізнесу визначена як комплексне, системне поняття, що відображає процес утримання, примноження та створення нових конкурентних переваг, шляхом адаптації до зміни дії чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, для ефективного здійснення суб'єктом маркетингової, операційної, інноваційно-інвестиційної, фінансової діяльності із метою найкращого задоволення потреб споживача туристичної послуги. Визначено сутність і особливості конкурентоспроможності бізнес-суб'єктів туристичної галузі, виявлено зв'язок поняття «конкурентоспроможність» із іншими категоріями і поняттями туристичного менеджменту. Ідентифіковані та впорядковані внутрішні та зовнішні чинники, що визначають конкурентоспроможність туристичного бізнесу в умовах глобальних викликів.

2. Виявлено специфічні умови і ринкові чинники управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу. Здійснено класифікацію груп населення, якому адресована пропозиція, визначені і структуровані чинники, які визначають зміни реального попиту на туристичні продукти на

національному та глобальному рівнях. Встановлені пріоритетні напрямки підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу: отримання лідерських позицій у витратах; оптимізація співвідношення ціни та якості туристичного продукту.

3. Визначено зовнішні (екстернальні) впливи туристичного бізнесу на господарство країни та регіону, соціум та природне середовище. Доведено, що управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу вимагає встановлення оптимального балансу між позитивними та негативними зовнішніми ефектами, визначення та дотримання стабільного туристичного потоку у межах граничного рівня. Визначені і проаналізовані підходи щодо компенсації негативного впливу туризму і покриття вартості використання туристами суспільних і природних благ.

4. Досліджено зміст і структуру туристичного продукту як основи конкурентоспроможності туристичного бізнесу. Визначено структуру туристичного продукту за його складовими товарами та послугами, за виробничими функціями провайдера, а також за рівнями управління. Виявлено ознаки та здійснено класифікацію туристичних послуг, що входять до складу туристичного продукту. Визначено стадії створення туристичного продукту.

5. Удосконалені методичні засади дослідження конкурентоспроможності комплексного туристичного продукту із використанням положень і інструментів теорії корисності, шляхом співвідношення споживчої цінності та сумарної вартості його складових. Конкурентоспроможність туристичного продукту запропоновано оцінювати шляхом порівняння його конкурентного потенціалу із аналогічним показником альтернативних туристичних продуктів. Пропонований підхід може стати дієвим інструментом аналізу конкурентних пропозицій на туристичному ринку, оскільки він дозволяє отримати узагальнену оцінку.

6. Якість туристичного продукту, як складова його конкурентоспроможності, визначається як його комплексна характеристика,

яка відображає ступінь задоволення споживача і визначається рівнем забезпечення стандартів обслуговування і відповідності очікуванням клієнта. Запропоновано методичний підхід до узагальненої оцінки якості туристичного продукту на основі порівняння фактичної оцінки туристичного продукту з очікуваннями споживачів. Пропонований методичний підхід може бути реалізований на рівні суб'єкта туристичного бізнесу або групи суб'єктів. Втім він має певне обмеження – набори ключових характеристик туристичного продукту і їх вагомість можуть бути рівними для різних клієнтів, а отже, проводити такі порівняння можливо лише у групах клієнтів зі схожим сприйняттям туристичного продукту.

7. Обґрунтовані концептуальні засади управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу. Визначені і структуровані стейкхолдери та рівні планування розвитку туристичного бізнесу, як комплексу регуляторних, організаційних, управлінських дій щодо забезпечення найбільш ефективного результату використання туристичних ресурсів дестинації. Сформовано комплексну модель, яка поєднує у собі найбільш ефективні методи і важелі управління взаємовідносинами і взаємодією різнорівневих суб'єктів туристичного бізнесу, які у сукупності дають можливість спрямувати його розвиток у сталому руслі, відповідно до узгоджених стратегічних цілей і завдань стейкхолдерів.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

#### **2.1. Глобальні тренди і виклики розвитку туристичного бізнесу**

Система управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу, використовувані підходи і методи залежать від рівня керованого об'єкту. Із збільшенням рівня – від окремого бізнес-суб'єкта – до туристичної галузі національного рівня – зростає складність і вимоги до системи управління конкурентоспроможністю. Ефективний розвиток туристичного бізнесу в умовах глобальних викликів багато в чому визначається ретельністю аналізу і адекватністю оцінки умов ведення бізнесу і ефективності запланованих заходів з просування туристичних продуктів на ринок. Значну роль тут відіграє досвід, інтуїція, цілеспрямованість та координація дій.

Складність управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу зумовлюється ще і тим, що не існує єдинообразних стратегічних рішень та моделей управління для всіх рівнів та об'єктів складної системи туристичної галузі. Кожна дестинація та її складові є особливими, а тому стратегування вимагає врахування множини чинників зовнішнього та внутрішнього середовища – особливості туристичних товарів і послуг у складі пропонованого продукту, потенціал дестинації, стратегії конкурентів і альтернативні пропозиції, макроекономічна та глобальна політична ситуація тощо. Саме тому критичного значення набуває визначення конкурентних позицій туристичного бізнесу на глобальному ринку зі стратегічної точки зору.

Стартові позиції управління конкурентоспроможністю туристичної галузі національного рівня, а також рівня окремих дестинацій, насамперед визначається їх місцем у неоднорідній системі глобальної туристичної індустрії. Поява та поглиблення просторових диспропорцій у розвитку

туристичного бізнесу, на думку науковців [100], пов'язані із змінами глобального світоустрою, які відбувалися на рубежі тисячоліть. Глобальні зрушення призвели до розмиття, колись усталених відносин між центрами (політичними, фінансовими, культурними та ін.) та периферією. Відповідно, змінилися ролі країн та регіонів на ринках, у тому числі - на туристичному. Визначення перспектив підвищення конкурентних позицій туристичного бізнесу вимагає визначення місця країни та окремих дестинацій у неоднорідному глобальному просторі туристичного ринку.

Глобальна туристична індустрія, з точки зору економіко-географічної структуризації, має складну багаторівневу структуру, яка складається з макрорегіонів (Африка, Америка, Азійсько-Тихокеанський регіон, Європа, Середній Схід) та мезорегіонів [62].

Мезорегіони, які входять до складу макрорегіонів, умовно розділяються на такі типи:

1. Регіони-локомотиви:

- мезорегіони активного розвитку туристичного бізнесу – країни Південної Європи, Південно-Східної Азії, Мікронезія та Карибський басейн;
- мезорегіони – світові туристичні центри – країни Західної Європи, Північної Америки, Центральної та Східної Азії;

2. Периферійні регіони:

- мезорегіони екстенсивного розвитку туристичного бізнесу – країни Північної Африки, Східної Європи;
- мезорегіони, що відстають у розвитку туристичного бізнесу – країни Латинської Америки, більшість країн Африки, Австралія та ін.

Слід зазначити, що під впливом процесів глобалізації та міжнародної інтеграції, країни Східної Європи, такі як Угорщина, Польща, Чехія, країни Балтії та ін. практично перейшли з розряду країн туристичної периферії до країн з активним розвитком туристичного бізнесу. Водночас, кризові явища, пов'язані із пандемічною кризою, призупинили ці процеси, а наступне повномасштабне вторгнення в Україну значно змінило карту європейських

туристичних напрямків. Україна, перебуваючи у східноєвропейському тренді, також намагалася покращити свої позиції на світовому ринку туризму, активно просуваючи національний продукт, чому сприяли перемоги у конкурсах «Євробачення», проведення міжнародних спортивних змагань – Євро-2012. Ці плани були зруйновані пандемічною кризою та повномасштабним вторгненням ворога на територію держави у 2022 р.

Роль зазначених рівнів – мезорегіонів у структурі глобального туристичного ринку є різною. Так, базисом ринку і основним локомотивом розвитку туристичної індустрії виступають країни та регіони, де:

- формується основний попит на туристичний продукт – країни з високим рівнем доходів населення;
- реалізується основний попит на туристичний продукт – приймаючі країни з високим туристичним потенціалом, де концентруються потоки туристів і створена необхідна туристична інфраструктура.

Ці групи регіонів формують стандарти обслуговування, диктують необхідність впровадження нових продуктів і технологій, створюють форми і умови ведення туристичного бізнесу, які надалі поширюються на інші, периферійні регіони.

Існує також підхід до структуризації світового туристичного простору, згідно якого периферійні регіони класифікують на проміжні типи – напівпериферія, розвинена периферія та глибока периферія [101, 102].

Згідно такого розподілу, центром просторової організації туристичного бізнесу є країни з найбільшим соціально-економічним, інноваційним, науковим, туристичним потенціалом – країни «золотого мільярду» - Західна Європа , США, Канада. Японія. В цих країнах сконцентровані провідні міжнародні туристичні та готельні корпорації. Туристичний бізнес у країнах, що формують центр світової туристичної індустрії, є найбільш стійким до викликів, завдяки стабільності туристичного потоку (як між країнами центру, так і відцентровими) та концентрації фінансових ресурсів. Він характеризується функціональною широтою та пропонує різноманітний

туристичний продукт, зданий задовольнити потреби і вимоги різних споживачів. У період до пандемії коронавірусу, саме усередині цього «ядра» туристичного бізнесу спостерігалися найбільші переміщення туристів.

Інноваційним розвиток туристичного бізнесу відбувається цілеспрямовано і супроводжується активізацією інвестиційно-фінансових потоків. Джерелом капіталу для розвитку індустрії туризму є великі міжнародні корпорації, а також доходи від туристичної діяльності, що дозволяють нагромаджувати інвестиційні ресурси у приймаючих країнах для розвитку дестинацій. В теперішній час рух капіталу між структурними рівнями туристичного ринку є двоспрямованим – від центру до периферії та у зворотному напрямку, що ускладнює його облік, контроль та управління і є свідченням ускладнення відносин у глобальній туристичній індустрії.

За даними Всесвітньої туристичної організації, частка туризму у світовому ВВП у 2022 р. становила 2,5% [69]. Причому, найбільший внесок туризм робить у економіку Європейських країні – 4%. Азійсько-Тихоокеанський регіон, незважаючи на значний туристичний потенціал, отримує від туризму лише 1,3% ВВП (рис. 2.1).

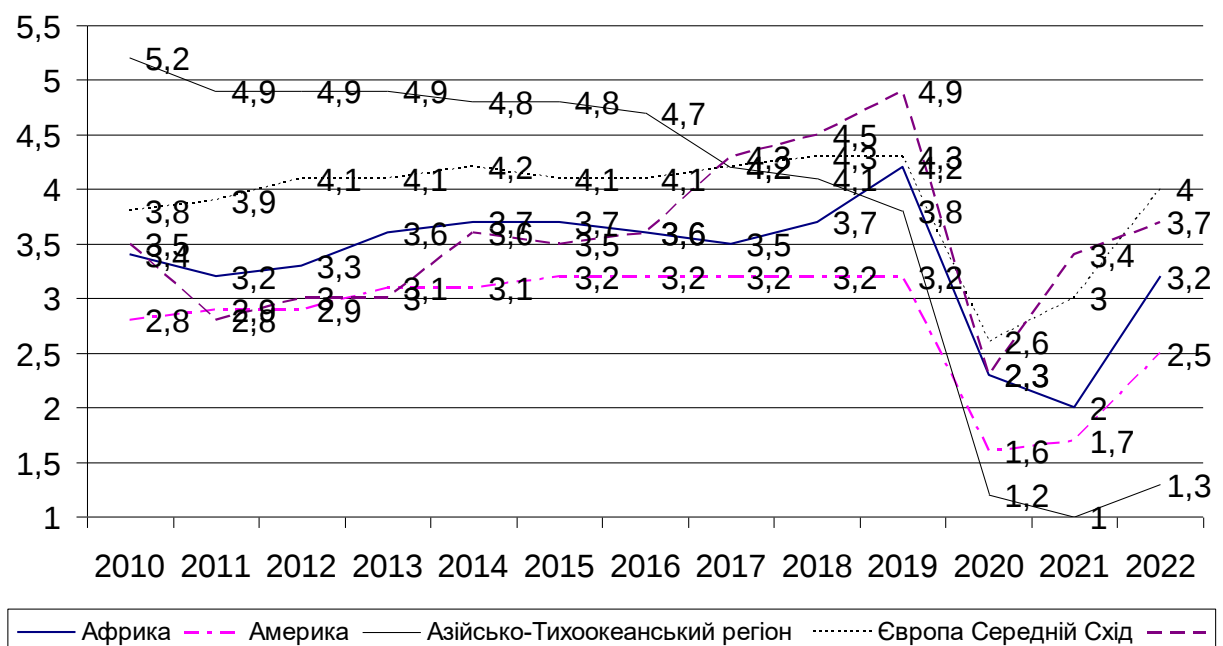


Рис. 2.1. Внесок туризму у ВВП за макрорегіонами, %\*

\*Побудовано з використанням [37]

Слід також відзначити, що глобальний туристичний бізнес в цілому, перебуває на траєкторії відновлення після пандемічної кризи, хоча допандемічний рівень ще не досягнутий. Динаміка зміни глобального туристичного потоку показана на рис. 2.2.

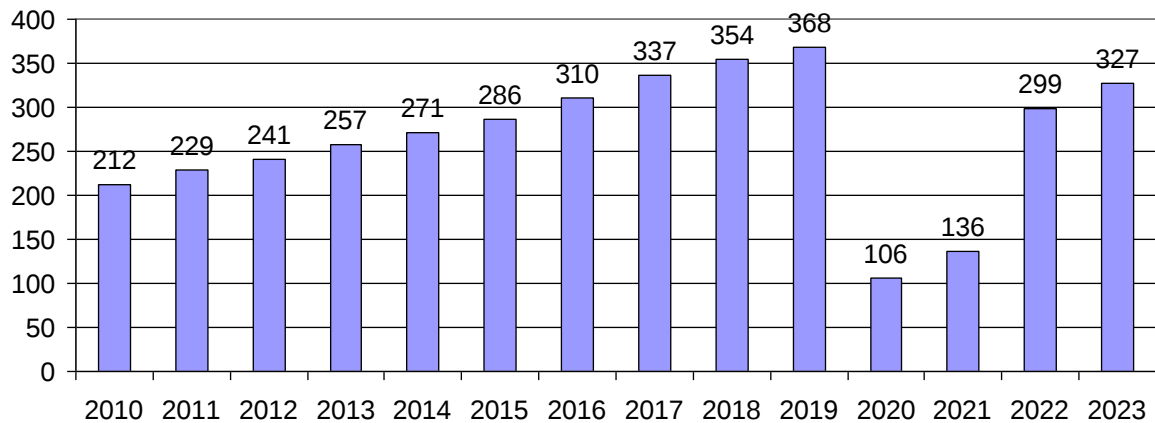


Рис. 2.2. Глобальний туристичний потік – прибуття туристів до закладів розміщення усіх типів, млн. осіб\*

\*Побудовано з використанням [69]

Як свідчать наведені дані, світовий туризм швидко відновлюється після пандемічної кризи. За даними ООН [103], у 2023 р. обсяг туристичного потоку (обчислюваний по прибуттях туристів), становив 89% від допандемічного рівня, а у першому кварталі 2024 р - 97% від допандемічного рівня. Річний приріст туристичного потоку, за попередніми оцінками, склав приблизно 20%. У 2023 р. обсяги доходів від експорту туристичних послуг також майже сягнули докризового - 96% до рівня 2019 р.

Очікується, що у 2024 р. глобальна туристична індустрія остаточно відновиться. Головними чинниками, що сприяють пришвидшенню відновлення галузі є:

- високий попит на туристичні послуги, спричинений тривалою перервною;
- відновлення авіаційного сполучення, відкриття ринків перевезень;
- відкриття великих азіатських ринків.

Водночас, відновлення не відбувається рівномірно.

Темпи відновлення туристичного потоку по макрорегіонах представлені на рис.2.3.

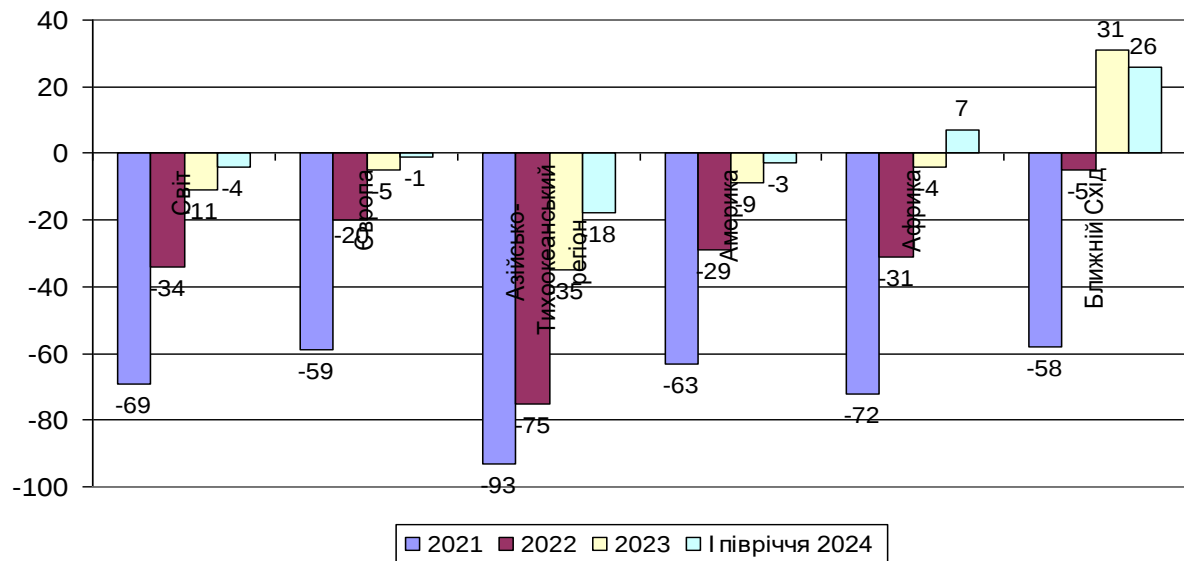


Рис. 2.3 . Темпи приросту туристичного потоку по макрорегіонах\*

\*Побудовано з використанням [37]

Найбільш швидкий ріст туристичного потоку спостерігається на Близькому Сході. За підсумками 2023 р. обсяг туристичного потоку у цьому регіоні перевищив допандемічний рівень.

Європейський регіон, який користується найбільшою популярністю, у 2024 р також досягнув відмітки обсягу туристичного потоку 2019 р. і навіть перевищив її на 1%, чому сприяли, зокрема, активні внутрішньо регіональні переміщення.

Загальний показник по Африканському регіону у першому кварталі 2024 р. також перевищив допандемічний рівень на 5%. Це відбулося, в основному завдяки активізації туристичного бізнесу у північних країнах континенту.

Що стосується Американського макрорегіону (Північна та Південна Америка), то тут повного відновлення туристичного потоку поки що не відбулося, його обсяг становить 99% до рівня 2019 р.

Найбільше відставання відзначається у Азійсько-Тихоокеанському регіоні, зокрема через затримку у відкриття ринків Китаю. У цьому регіоні обсяг туристичного потоку становить лише 82% від допандемічного рівня.

У розрізі країн, найбільший ріст у першому кварталі 2024 р. демонструють: Катар (приріст на 177% до відповідного періоду 2019 р.), Албанія (приріст на 121%), Саудівська Аравія (приріст на 98%), Сальвадор (приріст на 90%) , Танзанія (приріст на 53%), Кюрасао (приріст на 45%) Сербія (приріст на 43%), Острови Теркс і Кайкос (приріст на 42%), Гватемала (приріст на 41%), Болгарія (приріст на 38%) [104].

Відповідно до зростання туристичного потоку, зростають я доходи від туристичної індустрії. У 2023 р. обсяг доходів від туризму становив 1,5 трлн. дол. США, що у порівняних цінах становить 97% від допандемічного рівня. При цьому найбільший обсяг надходжень припадає на Європейський регіон – 660 млрд. дол.. США. Приріст по регіону до рівня 2019 р. становить 7%. Але найбільш швидкими темпами зростають доходи від туристичного бізнесу на Близькому Сході – у 2023 р. вони на 33% перевищили до кризовий рівень. Серед регіонів, які відстають за рівнями зростання доходів є Америка, Африка та Азійсько-Тихоокеанський регіон.

Серед країн, які демонструють найбільші темпи приросту доходів від туризм у варто відзначити Сербію (приріст на 127% до рівня 2019 р.), Туреччину (приріст на 82%), Пакистан (приріст на 72%), Танзанію (приріст на 62%), Португалію (Приріст на 61%) [103].

Згідно даних WTTC, найбільш перспективними туристичними країнами, які приваблюють все більше бажаючих відвідати є: США, Японія, Італія, Іспанія, Франція [41]. При цьому чітко виділяються чотири кластери країн, орієнтованих на той чи інший географічний напрям:

- орієнтований на США – США, Канада, Швейцарія, Швеція, Австрія, Монако, Чехія, Ірландія, Індія та ін. Америко-орієнтованими є туристичні потоки, переважно з розвинених країн світу. Ядром кластеру виступає США, а найбільший потік туристів виходить з Канади.

- орієнтований на Європу – Італія, Іспанія, Франція, Греція, Великобританія, Мексика, Нідерланди, Південна Африка, Данія, Норвегія. Як можна побачити, Європа є доволі самодостатньою у плані забезпечення туристичних потреб - переважну частину Європа-центричного кластеру становлять європейські країни. Основними туристичними напрямками є Італія та Іспанія, а найбільшими джерелами туристичних потоків виступають Великобританія, Іспанія (у італійському напрямку), Мексика, Нідерланди.

- орієнтований на Азійсько-Тихоокеанський регіон - Японія, Австрія, Нова Зеландія, Таїланд, Південна Корея, Сінгапур, КНР, Гонконг та Китайська республіка (Тайвань) та ін. Японія є ядром цього кластеру і основним туристичним напрямком, найбільший вихідний потік туристів генерують Гонконг та Тайвань.

- орієнтований на Близький Схід – Єгипет, ОАЕ, Саудівська Аравія, Марокко, Туреччина та ні. Основним туристичним потоком тут виступає Саудівська Аравія – Єгипет. Водночас, регіон відвідують туристи з багатьох країн Азії та Африки.

Загальні прогнози розвитку туристичного бізнесу є позитивними, оскільки МВФ прогнозує стабілізацію зростання глобальної економіки (прогнозований на 2024 та 2025 роки темпи приросту виробництва становить 3,2%) та уповільнення темпів інфляції [105].

Позитивний прогноз розвитку туризму підтверджується дослідженнями UNWTO, зокрема визначенням Індексу впевненості в туризмі, який розраховується на основі експертних оцінок професіоналів у сфері туризму [62]. Так, 67% експертів очікують у 2024 р. кращі або набагато кращі перспективи розвитку туризму, порівняно з попереднім роком. Лише 6% мають негативні очікування, а решта – оцінюють перспективи розвитку як помірні.

Незважаючи на позитивні тенденції, туристичний бізнес перебуває під впливом негативних чинників, як і уповільнюють темпи відновлення. Джерелом цих чинників є геополітична та економічна нестабільність. Серед

чинників, які негативно впливають на ріст туристичних потоків відзначаються:

- зростання вартості транспортування та розміщення туристів;
- стан економічного середовища;
- скорочення персоналу;
- екстремальні погодні умови;
- перевантаженість аеропортів, затримки та відміни польотів;
- низька впевненість споживачів;
- російське вторгнення в Україну;
- конфлікт на Близькому сході;
- бар'єри для подорожей (візові режими та ін.)
- інші геополітичні ризики (зростання напруженості) тощо [62].

Окрім чинників, які стосуються власне туристичної галузі, слід відзначити загальні чинники, які джерелом багатьох системних проблем, у тому числі і у сфері туризму:

- високі темпи інфляції, що негативно впливають на реальні доходи потенційних споживачів туристичного продукту та прибутки операторів ринку;
- високі відсоткові ставки, що спричиняють подорожчання кредитів;
- нестабільні ціни на енергоносії, зокрема на нафтопродукти, що негативно впливає на транспортну складову туристичного продукту;
- санкційні обмеження, що стримують міжнародну торгівлю [62].

Загальні очікування щодо розвитку глобального туристичного бізнесу спираються на такі положення:

1. Наявність значних резервів росту туристичного бізнесу в Азійському регіоні, пов'язаних із відкриттям кількох значущих для глобального туризму ринків і дестинацій.

2. Скорочення візових бар'єрів:

- спрощення візового режиму Китаю з провідними країнами (Франція, Німеччина, Італія, Нідерланди, Іспанія та Малайзія) та покращення

повітряного сполучення забезпечить значний приріст виїзних та в'їзних туристичних потоків цієї країни;

- спрощення візового режиму між країнами Близького Сходу і Африки із країнами Ради співробітництва арабських держав Перської затоки (РСАДПЗ) і запровадження єдиної туристичної візи, що сприятиме розвитку туризму у регіоні;

- спрощення внутрішньоафриканських туристичних подорожей в Кенії і Руанді.

3. Продовження зростання туристичних потоків у Європі, зокрема завдяки приєднанню Румунія і Болгарії до Шенгенської зони.

4. Пожвавлення туристичних потоків з США у інші країни Американського регіону, а також у країни Європи та Близького Сходу..

5. Провідними світовими ринками туризму залишатимуться ринки Європи, Америки та Близького Сходу, які і надалі будуть приваблювати зростаючі туристичні потоки з усього світу.

6. Геополітичні конфлікти та економічні проблеми і надалі становитимуть значне джерело викликів для відродження і стійкого розвитку міжнародної індустрії туризму та формування високої довіри з боку споживачів.

7. Підвищення вимог з боку споживачів до туристичних продуктів з точки зору співвідношення їх ціни та отримуваних благ, скорочення відстаней подорожей, що вимагатиме від операторів гнучкості та асортиментного різноманіття для задоволення потреб споживачів.

8. Нестача кваліфікованого персоналу, спричинена відтоком кадрів у попередні роки, що не дає можливість повною мірою задовольняти зростаючий попит.

9. Високі геополітичні ризик та невизначеність, викликані російською агресією проти України, що порушила туристичні потоки у Європі, а також військовий конфлікт між ХАМАС та Ізраїлем, що вплинуло на туристичну індустрію Близького Сходу. Обидві події негативно вплинули на рівень

довіри споживачів і залишаються суттєвими бар'єрами на шляху подальшого розвитку глобального туристичного ринку.

Подальші прогнози розвитку туристичного ринку є оптимістичними. Так. Очікується, що у 2037 р його розмір становитиме більше 22 трлн. доларів США, що удвічі більше показника 2023 р. (10,81 трлн. дол. США). При цьому очікуваний щорічний середній приріст оцінюється на рівні 5,4% [106]. За іншими оцінками – Всесвітньої ради подорожей та туризму (WTTC), ріст буде більш стриманим і до 2034 р. розмір ринку становитиме 16 млрд. дол. США, або 11,4% глобальної економіки [41]. Втім, цей прогноз також є доволі оптимістичним.

Глобальними макроекономічними трендами, які визначатимуть напрямки та створюватимуть умови для розвитку туризму є такі:

#### I. Політичні перспективи.

Глобальне геополітичне середовище загалом є нестабільним. Незважаючи на те, що безпосередньо у війнах у теперішній час приймає участь небагато країн, їхній вплив на глобальне середовище є доволі значним.

Повномасштабна війна в Україні, що триває з лютого 2022 р, здійснює прямий та непрямий вплив на туристичний ринок, зокрема на його роздрібний сектор. Так, прямий ефект полягає у припиненні вихідних та вхідних туристичних потоків з України. Внаслідок цього, діяльність туристичних операторів, агентів та перевізників зазнала значного скорочення. Непрямий, ефект стосується скорочення обсягів реалізації багатьох споріднених секторів – розваг, громадського харчування, торгівлі тощо. Незважаючи на те, що за даними WTTC туристичні ринки України та рф становлять невелику частку світових виїзних витрат на подорожі та туризм (3,3% у 2019 р.), наслідки можуть бути набагато більш відчутними, оскільки змінилася структура споживання туристичного продукту та мережа європейських туристичних маршрутів.

#### II. Економічні тренди.

Повільне відтворення глобальної економіки після пандемії та висока інфляція зумовлюють значний рівень невизначеності попиту та пропозиції на туристичному ринку. Згідно даних Міжнародного валютного фонду (МВФ), темпи зростання світової економіки за період 2021-2023 рр. скоротилися з 6,3% до 2,8% [107]. За попередніми прогнозами, на період 2024-2028 рр. очікувані темпи росту глобальної економіки також будуть помірними - приблизно 3% на рік. Втім, продовження війни в Україні, посилення інфляції, фінансові кризи, нагромадження боргів держсектору та інші негативні чинники, можуть суттєво погіршити ці прогнози.

Згідно даних Світового банку [108], скорочення попиту на туристичні продукти багато в чому пов'язано із такими чинникам як:

1. Ріст цін на фактори виробництва. За останні роки у світі значно підвищилися ціни на сировинні ресурси, насамперед – на паливо та ніші енергоносії. Так, у 2022 р. ріст цін на енергоносії становив близько 60%, а на сировинні товари - 42%. Це стало причиною підвищення виробничих витрат для постачальників туристичних товарів і послуг, і, як наслідок, зростання цін на туристичні продукти [41]. Незважаючи на тенденції зниження світових цін на сировинні товари, ці зміни поки що недостатньо плинули на рівень довіри споживачів. Ще одним негативним чинником росту витрат, який носить глобальний характер, але найбільш відчутним у розвинених країнах, є брак кваліфікованих кадрів, який виник через пандемічний простій у галузі. Кадрове питання є актуальним для багатьох підприємств туристичної сфери і вимагає часу для заповнення прогалин у забезпеченні підприємств і організацій персоналом.

2. Зниження реальних доходів населення через збільшення інфляції. Глобальний рівень інфляції протягом 2022-2023 років перебував на доволі високому рівні (7-8,7%). Хоча у 2024 р відбулося його зниження до 4,9%, цей чинник і надалі продовжуватиме негативно впливати на туристичну сферу.

### III. Соціальні тренди.

Одним з основних джерел викликів для глобальної соціальної сфери

була пандемія коронавірусу, яка офіційно перестала бути надзвичайною ситуацією з травня 2023 р. згідно рішення Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) ООН [109]. Зняття обмежень у Європі призвело до поживавлення туристичного ринку. Зокрема, у 2022 р. на 75% зросли обсяги продажу турів на морські курорти (до 69 млрд. доларів США), а частка цих туристичних продуктів становила 35% у загальному обсязі туристичного ринку, що відповідає допандемічній структурі попиту [110]. Втім, найбільші ринк азіатсько-Тихоокеанського регіону ще тривалий час залишалися закритими, а тому, говорити про повне відновлення туристичного ринку поки що зарано.

Водночас, відбулися певні зміни у перевагах споживачів та способах отримання доступу до туристичного продукту. Слід виділити такі тренди:

1. Зростання рослі соціальних мереж у плануванні і організації туристичних подорожей. Відмічається значний ріст використання соціальних мереж для вибору напрямів та пошуку туристичних продуктів. Так, серед молодих людей близько 40% використовують можливості соціальних мереж для організації подорожей, проти 29% у старшій групі [110].

2. Ріст уваги мандрівників до питань здоров'я та самопочуття. Спостерігається зростання попиту на товари та послуги, пов'язані із здоров'ям та фітнесом, незважаючи на погіршення фінансового стану споживачів [111].

3. Підвищення екологічної свідомості споживання туристичних продуктів. Важливим пріоритетом при виборі туристичних товарів і послуг є сталий розвиток, прагнення споживачів зменшити вуглецевий слід, увага до збереження місцевої культури та підтримки економіки дестинації [112].

#### IV. Технологічні перспективи.

Туристичний ринок зазнає значних змін під впливом цифрових інновацій, які покращують доступ до джерел інформації, збільшують кількість каналів збуту туристичних товарів і послуг, розширюють способи оплати та ін. Розвитку і поширенню інформаційних технологій значно

посприяли пандемічні обмеження. За період пандемії відбулося збільшення частки електронної комерції у глобальній роздрібній торгівлі 17%, і цей ріст продовжується. Так, у 2023 частка електронної комерції у роздрібній торгівлі збільшилася ще на 6% [113, 114]. На період до 2025 р. очікується зростання частки електронної комерції до 26% [115].

Пандемічна криза спричинила швидке поширення і розвиток технологій дистанційних та безконтактних платежів. Інновації у онлайн-торгівлі розширюють можливості споживачів туристичних товарів і послуг, дозволяють отримати ними більш персоналізований сервіс і досвід покупок.

Перспективними з точки зору розвитку ринку туристичних продуктів також є технології віртуальної реальності, які все частіше використовуються покупцями при здійсненні покупок через Інтернет. Вони дають можливість більш детально ознайомитися з пропозицією та частково протестувати її [116].

Технології машинного навчання також роблять знаний внесок у розвиток туристичної індустрії, дозволяючи покращити онлайн-комунікацію зі споживачами, удосконалити застосунки та ніші програмні продукти, використовувані при просуванні, продажу та споживанні туристичного продукту. Технології машинного навчання дають можливість встановити тісний контакт зі споживачами, більш детально дослідити їхні запити, сформувати релевантні маркетингові комунікації, прогнозувати попит у пропозицію на ринку тощо.

До основних чинників, які виступають драйверами зростання світового туристичного ринку та зумовлюють можливості і напрямки його подальшого розвитку, варто віднести такі:

1. Ріст значення експериментальних (ознайомчих) турів, метою яких є знайомство з DESTINAЦІЯМИ, місцями розміщення, пам'ятками та іншими туристичними локаціями і ресурсами, які у подальшому можуть стати постійним напрямком подорожей. Експериментальні тури є комплексним туристичним продуктом, який включає всі ключові товари і послуги -

харчування, розміщення та розважальні заходи. На частку експериментальних турів припадає 1/3 продажу туристичних продуктів.

2. Ріст доходів на душу населення у країнах з середнім та низьким рівнем доходу, що спричиняє підвищення глобального попиту на розваги.

3. Підвищення уваги до проблем оточуючого природного середовища та тенденція поширення ідей сталого розвитку у туризмі. Це зумовлює прагнення споживачів зменшити навантаження на екосистеми та стимулює розвиток «сталого туризму». Частка туристів, які надають перевагу екологічно безпечним туристичним продуктам становить більше 70 %.

4. Зростання ролі туризму у соціально-економічному розвитку. Глобальний соціально-економічний і культурний розвиток визначає збільшення міжнародних контактів, ріст числа національних та міжнародних туристичних маршрутів, ріст попиту на навчання за кордоном. Згідно даних глобальної статистики, у допандемічний період загальна кількість прибуттів міжнародних туристів досягала відмітки 2,4 млрд. [117], і ця тенденція має стійку тенденцію до зростання.

5. Підвищення ролі низькобюджетних авіакомпаній (low-cost airline), що дозволяє скоротити витрат на подорожі та збільшити мотивацію до споживання туристичного продукту. Частка низько бюджетних перевізників на внутрішньоєвропейських маршрутах становить 52%, що перевищує допандемічний рівень. [106].

Окрім трендів, які стимулюють розвиток туризму, існує низка проблем, які виступають стримуючими силами на шляху відновлення та подальшого розвитку світового туристичного ринку. До проблемних трендів варто віднести такі:

1. Зростання випадків спалаху інфекційних захворювань (COVID-19, свинячий грип та Ебола), що збільшує навантаження на світову систему охорони здоров'я, наносить шкоду соціально-економічному розвитку, погіршує політичне середовище та стримує культурний обмін. Оскільки міграція сприяє поширенню інфекційних хвороб, спалахи захворювань

зумовлюють обмежувати транспортне сполучення, що стримує зростання туристичного ринку.

2. Стихійні лиха, від яких страждають певні туристичні регіони, інфраструктура DESTИНАЦІЙ та економічний стан населення.

3. Ріст геополітичної напруженості, пов'язаний із протистоянням демократичних та авторитарних країн [106].

Таким чином, основними глобальними перспективами розвитку туристичної індустрії є:

- зростання ролі розваг у туризмі, нова маркетингова концепція «retailtainment» поєднує сфери туризму, роздрібно́ї торгівлі та індустрії розваг.

- сталий та етичний туризм, заснований на принципах сталого розвитку (соціального та екологічного), що передбачає перехід до більш екологічного способу життя.

- увага до місцевих продуктів, культури та досвіду – прагнення туристами отримати більше вражень від місцевого колориту, дослідити місцеву культуру.

- діджиталізація туристичного бізнесу.

Додаткові перспективи розвитку глобального туризму на найближчі роки визначаються такими чинниками:

- відкриття туристичного ринку Китаю та повернення китайських туристів на ринок;

- зростання попиту на атрибути розкоші, організацію дозвілля та прагнення отримання вражень;

- зміни у податковому законодавстві, які забезпечують більше переваг туристам, зокрема «tax-free shopping», що передбачає повернення ПДВ, сплачений туристами при здійсненні покупок та ін.

- зростання попиту туристів на послуги здоров'я та краси [118, 120].

До основних викликів, які постають перед туристичною індустрією варто віднести такі:

- брак підтримки туристичної індустрії з боку держав, що зумовлює втрату можливостей розвитку туристичного бізнесу. Найбільш перспективними напрямками державної підтримки є «tax-free shopping» та внесення змін у трудове законодавство для розширення можливостей у обслуговуванні туристів.

- недостатня поінформованість стейкхолдерів (туроператорів, агентів, політиків) про переваги туристів, їхні звички та очікування, що зумовлює помилки у стратегічному плануванні, втрату ефективності, нераціональний розподіл ресурсів тощо. Для сучасного туристичного бізнесу життєво необхідним є розуміння потреб споживачів, вміння диференціювати продукт до потреб певного сегменту, сформувати дієву маркетингову політику та обрати адекватну цінову стратегію.

- економічні виклики, дія яких не припинилася із завершенням пандемії. Економічні перешкоди пов'язані із: чутливістю ланцюгів постачання до чинників геополітичної напруженості, та пов'язаними з цим проблемами у постачанні ресурсів; із високою інфляцією та зростанням вартості ресурсів. Збільшення цін веде до зниження довіри споживачів та більш обережного споживання туристичних продуктів, а отже до скорочення доходів суб'єктів туристичного бізнесу.

- бар'єри для сталого розвитку, пов'язані із потребою у значних інвестиційних вливаннях у інфраструктуру, технології та підготовку персоналу, що особливо відчутні для суб'єктів малого та середнього бізнесу та дестинацій із обмеженими фінансовими та людськими ресурсами. Окрім того, впровадження принципів сталого розвитку вимагає не лише змін у туристичному бізнесі, але і у культурі споживання [121, 122].

Виходячи з наведених глобальних перспектив, які визначають можливості та виклики розвитку туристичного бізнесу, можна сформулювати рекомендації, які мають бути покладені у основу конкурентної стратегії суб'єктів туристичного бізнесу:

1. Туристичний бізнес повинен бути адаптивним і гнучко реагувати на

зміни ринкових трендів. Для цього, перш за все, необхідне адекватне інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю на основі використання сучасних інформаційних технологій, що забезпечує спостереження за ринком у режимі реального часу, ідентифікацію потреб споживачів і реагування на зміни їх переваг. Інформація, отримана з відкритих джерел та зібрана власними силами є важливим базисом ефективного управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу.

2. Стратегічний підхід до формування пропозиції туристичного продукту - створення цінності для споживача. Зважаючи на існування значних розбіжностей у запитах і перевагах туристів, неможливо створити універсальний продукт, який задовольнить всіх клієнтів. Водночас, доступні певні шляхи удосконалення пропозиції шляхом:

- розширення асортименту товарів і послуг, що входять до складу туристичного продукту, створення унікальних складових;
- забезпечення вільного доступу споживачів до інформації про туристичний продукт, його переваги, безпеку та ін.
- визначення наявних та потенційних переваг на цільових ринках.
- диференціація складових туристичного продукту, залежно від DESTINATION.

Диверсифікація є дієвим інструментом зниження впливу чинників несистематичного ризику на туристичному ринку. Урізноманітнення продуктів і ринків збуту робить туристичний бізнес більш стійким до потрясінь та викликів.

3. Сегментація ринку і орієнтація на споживачів із найбільшою ефективністю, тобто тих, що приносять найвищу цінність суб'єктам туристичного бізнесу та DESTINATION в цілому. Сегментація ринку є одним з перших кроків у стратегічному плануванні ринкової поведінки і передбачає розбиття ринку на окремі сегменти-групи, на основі детального вивчення потреб і переваг споживачів. При цьому перевагу слід надавати сегментам споживачів, від яких є найбільша віддача – туристи з найбільшою

купівельною спроможністю - сімейні туристи, екстремальні туристи тощо.

4. Забезпечення стійкості і довгострокової конкурентоспроможності туристичного бізнесу на основі комплексного аналізу та оцінювання туристичного потенціалу дестинації, її конкурентних переваг. Орієнтація на сильні сторони дестинації та їх підкріплення сприяє її довготривалому розвитку, та залученню нових споживачів, сприяє їх більш тривалому перебуванню та більшій віддачі, що позитивно відзначається на обсязі попиту на туристичний продукт та супутні товари і послуги.

Держава, у особі центральних та місцевих органів влади, та суспільство, у представлене громадськими організаціями, також виступають реципієнтами розвитку туристичного бізнесу. Їх основний інтерес полягає у покращенні загального соціально-економічного стану території дестинації. Як стейкхолдери, вони також мають брати участь у формування і впровадженні сприятливої політики і стратегії розвитку туристичного бізнесу. Основними напрямками політики сприяння розвитку туризму мають бути такі:

1. Створення сприятливого середовища для залучення туристичних потоків та збільшення відвідань території дестинації, зокрема шляхом удосконалення податкового та трудового законодавства.

2. Розширення мереж транспортного сполучення з іншими регіонами та країнами, що дозволить як збільшити внутрішньорегіональні, так і залучити міжнародні потоки туристів. Перевагу слід надавати міжнародним та міжрегіональним туристам, які долають великі відстані, щоб дістатися дестинації, а отже споживають туристичний продукт довше і витрачають на нього більше коштів.

Розширення транспортної мережі передбачає:

- створення нових авіаційних маршрутів і мультимодальних транспортних вузлів;
- удосконалення нормативно-правової бази із метою інтеграції у глобальні транспортні ринки;

- зниження податків, митних зборів й інших платежів для зниження вартості транспортного обслуговування туристів і підвищення ефективності перевізників.

3. Лібералізація візового режиму – запровадження безвізових режимів або спрощення візових процедур, особливо для цільових сегментів споживачів, створює переваги для розвитку дестинації. Спрощення візового режиму стимулюватиме повторне і більш тривале споживання туристичного продукту, розширення асортименту споживаних товарів і послуг, а отже – збільшення доходів суб'єктів туристичного бізнесу.

4. Спільне інвестування у розвиток туристичного бізнесу та туристичної інфраструктури дестинації силами усіх стейкхолдерів, включно із органами влади, мешканцями території. Завданням органів влади і громадськості є:

- визначення стратегічних напрямків розвитку туристичної, транспортної, соціальної та ін. інфраструктури, що сприятиме притоку туристів та збільшенню вигоди для місцевої спільноти.

- залучення інвестицій у розвиток інфраструктури та захист природного середовища для створення сприятливих і безпечних умов перебування туристів, покращення доступності туристичних ресурсів.

- стимулювання збільшення кількості туристичних пам'яток, культурно-розважальних, торговельних об'єктів тощо;

- розвиток транспортно-дорожньої інфраструктури для покращення транспортних зв'язків всередині дестинації та її сполучення із іншими регіонами та країнами. Розвиток транспортної інфраструктури стимулюватиме не лише притік туристів, але і розвиток інших інфраструктурних об'єктів, оскільки властивістю інфраструктури є концентрація і нагромадження (нашарування) різних її видів. Покращення транспортного сполучення також відкриває доступ до нових туристичних об'єктів і локацій, які раніше не були задіяні.

- інформаційне забезпечення розвитку туристичного бізнесу, зокрема

інформування клієнтів про туристичні можливості території, а також збір інформації, яка може бути використана суб'єктами бізнесу для розвитку їх діяльності.

Загалом, аналіз глобальних трендів і викликів свідчить про наявність значних перспектив розвитку туристичного бізнесу у світі. Успішне включення туристичного потенціалу України у цей процес вимагає всебічного аналізу, оцінки і врахування, визначених нами глобальних перспектив та формування на цих засадах підґрунтя для розвитку туризму.

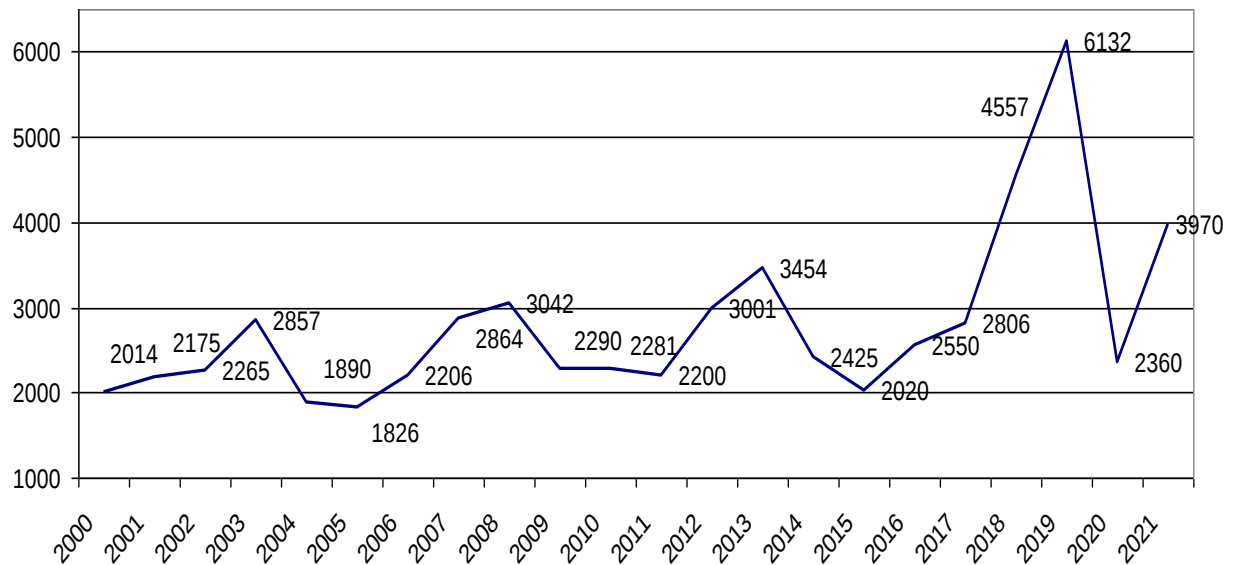
## **2.2. Аналіз та оцінювання конкурентного потенціалу та трендів розвитку туристичного бізнесу України**

В теперішній час, через повномасштабну агресію, туристичний бізнес України перебуває у стані майже повного призупинення діяльності. Ситуація погіршується тим, що повномасштабне вторгнення відбулося саме у той момент, коли туристичний бізнес почав оговтуватися після тривалої стагнації, викликаній карантинними обмеженнями. Таким чином, туристичний бізнес України не зміг відродитися після коронавірусної кризи і практично був виключений з глобальних процесів, які відбуваються у світовій туристичній індустрії.

Водночас, вже зараз необхідно формувати стратегічне бачення майбутнього розвитку туристичного бізнесу нашої країни, виходячи з наявного потенціалу, перспектив його збільшення та довгострокових глобальних трендів. Саме тому, має значення аналіз стану туристичного бізнесу до пандемічної кризи та повномасштабного вторгнення, оцінка потенціалу набуття стратегічних конкурентних переваг та визначення перспективних напрямків підвищення конкурентоспроможності у майбутньому.

Обсяги туристичного потоку, обслуговуваного туристичними операторами за даними Державної служби статистики України [37]

представлені на рис. 2.4.



Примітка: за період з 2014р – без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Рис. 2.4. Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, тис. осіб\*

\*Побудовано з використанням [37]

Згідно наведених даних, у допандемічний період обсяги туристичного потоку з/до України були доволі нестабільні. Вони коливалися у межах 1800-3050 тис. осіб. У 2018-2019 роках відбулося стрімке зростання обсягів туристичного потоку до 6132 тис. осіб, яке було перервано пандемічною кризою, внаслідок якої кількість туристів скоротилася до 2360 тис. осіб. Втім, у 2021 р. кількість туристів в Україні зросла до 3970 тис. осіб, що забезпечило їй 22 місце у світі за абсолютною чисельністю туристів.

Причини цих коливань можуть бути частково прояснені шляхом аналізу структури туристичного потоку (Рис. 2.5).

Як можна побачити з наведених даних, у 2014 році, коли розпочалася агресія проти України і були тимчасово окуповані Автономна Республіка Крим, м. Севастополь, території у Донецькій та Луганській областях, потік в'їзних туристів скоротився у 16,5 разів.



Рис. 2.5. Розподіл кількості туристів, обслугованих туроператорами та турагентами по видах, тис. осіб\*

\*Побудовано з використанням [37]

Надалі обсяг прибуття іноземних туристів поступово збільшувався. Але, навіть у піковому 2019 р. він становив лише 37,5% до рівня 2013 року. Обсяг внутрішніх туристичних потоків також скоротився у 2014 р. у 2,2 рази, що, насамперед, пов'язано із скороченням відпочиваючих у Криму. У наступні роки внутрішні туристичні потоки були переорієнтовані на інші регіони, але показник 2019 р. все ще був значно нижчим за 2013 р. на 26%. Нарешті, варто відзначити значне збільшення виїзних туристів, кількість яких за період 2013-2019 рр. збільшилося у 2,2 рази, що стало основним трендом, який призвів до зростання туристичного потоку у 2018-2019 рр. Саме виїзні туристи роблять найбільший внесок у структуру туристичного потоку, їхня частка 2019-2020 рр. перевищила 90% (Рис. 2.6).

Скорочення туристичного потоку, спричинене пандемією, відобразилося на кількості операторів туристичного ринку. Так, лише за перший рік пандемії, кількість туристичних агентів і операторів –юридичних осіб скоротилася з 1797 до 1561 (на 13%), а кількість тур агентів - фізичних

осіб – з 2644 до 2360 (на 11%).

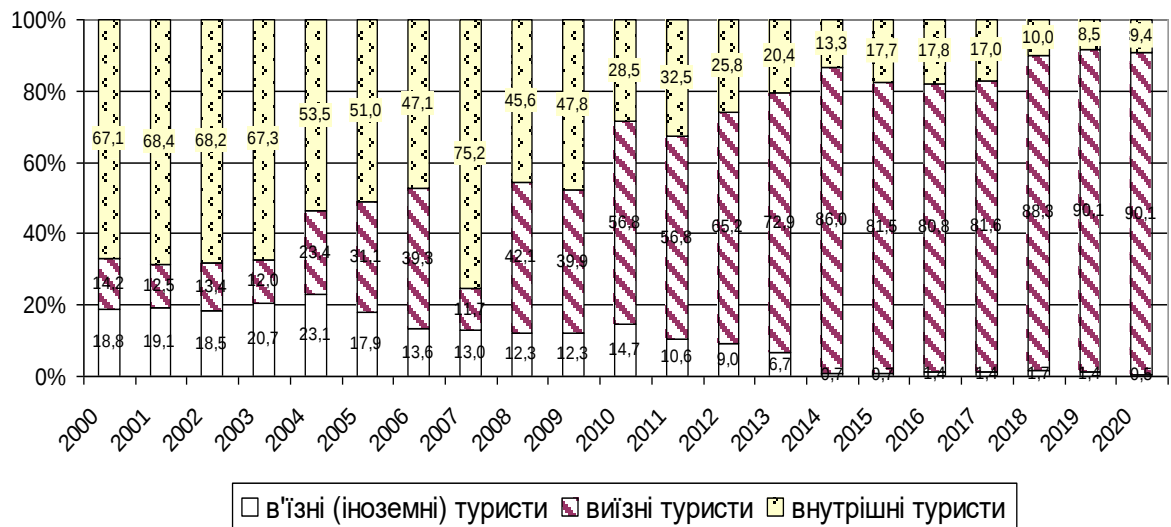


Рис. 2.6. Структура туристичного потоку, обслугованого туроператорами та турагентами по видах, %\*

\*Побудовано з використанням [37]

Відповідно скоротилася кількість і вартість реалізованих туристичними операторами і агентами туристичних пакетів (табл. 2.1 )

Таблиця 2.1

Реалізація туристичних пакетів туроператорами та турагентами\*

|                                                 | Кількість реалізованих туристичних пакетів, од |             | Вартість реалізованих туристичних пакетів (з урахуванням ПДВ), тис.грн |             | Кількість ночівель туристів, що включені до реалізованих туристичних пакетів, од |             |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|                                                 | туроператорами                                 | турагентами | туроператорами                                                         | турагентами | туроператорами                                                                   | турагентами |
| <i>Юридичні особи</i>                           |                                                |             |                                                                        |             |                                                                                  |             |
| Реалізовано туристичних пакетів, усього         |                                                |             |                                                                        |             |                                                                                  |             |
| 2019                                            | 1879646                                        | 1054034     | 36081308,5                                                             | 23970541,7  | 16619315                                                                         | 10349968    |
| 2020                                            | 926740                                         | 298391      | 20767157,4                                                             | 6850719,9   | 8345953                                                                          | 3652399     |
| у тому числі іншим суб'єктам ринку              |                                                |             |                                                                        |             |                                                                                  |             |
| 2019                                            | 834636                                         | x           | 6839193,4                                                              | x           | 5816324                                                                          | x           |
| 2020                                            | 320654                                         | x           | 5474342,8                                                              | x           | 2846579                                                                          | x           |
| У тому числі туристам                           |                                                |             |                                                                        |             |                                                                                  |             |
| 2019                                            | 1045010                                        | 1054034     | 29242115,1                                                             | 23970541,7  | 10802991                                                                         | 10349968    |
| 2020                                            | 606086                                         | 298391      | 15292814,6                                                             | 6850719,9   | 5499374                                                                          | 3652399     |
| з них внутрішнім туристам для подорожі Україною |                                                |             |                                                                        |             |                                                                                  |             |
| 2019                                            | 119060                                         | 70355       | 627899,0                                                               | 530579,7    | 683538                                                                           | 593978      |
| 2020                                            | 106342                                         | 35656       | 568023,6                                                               | 249604,3    | 419055                                                                           | 287393      |
| з них виїзним туристам для подорожі за кордон   |                                                |             |                                                                        |             |                                                                                  |             |
| 2019                                            | 898808                                         | 959127      | 28427207,8                                                             | 23289228,9  | 9994587                                                                          | 9661414     |
| 2020                                            | 492364                                         | 259478      | 14660391,5                                                             | 6593625,4   | 5057703                                                                          | 3355704     |

## Продовження таблиці 2.1

|                                                          |       |        |          |           |        |         |
|----------------------------------------------------------|-------|--------|----------|-----------|--------|---------|
| З них в'їзним (іноземним) туристам для подорожі Україною |       |        |          |           |        |         |
| 2019                                                     | 27142 | 24552  | 187008,3 | 150733,1  | 124866 | 94576   |
| 2020                                                     | 7380  | 3257   | 64399,5  | 7490,2    | 22616  | 9302    |
| <i>Фізичні особи-підприємці</i>                          |       |        |          |           |        |         |
| Реалізовано туристичних пакетів туристам, усього         |       |        |          |           |        |         |
| 2019                                                     | х     | 411492 | х        | 9708835,6 | х      | 5325752 |
| 2020                                                     | х     | 192899 | х        | 5139011,0 | х      | 2956907 |
| з них внутрішнім туристам для подорожі Україною          |       |        |          |           |        |         |
| 2019                                                     | х     | 48987  | х        | 270218,1  | х      | 361375  |
| 2020                                                     | х     | 20260  | х        | 125881,6  | х      | 172663  |
| З них виїзним туристам для подорожі за кордон            |       |        |          |           |        |         |
| 2019                                                     | х     | 359648 | х        | 9426931,2 | х      | 4952453 |
| 2020                                                     | х     | 172497 | х        | 5011338,2 | х      | 2782582 |
| З них в'їзним (іноземним) туристам для подорожі Україною |       |        |          |           |        |         |
| 2019                                                     | х     | 2857   | х        | 11686,3   | х      | 11924   |
| 2020                                                     | х     | 142    | х        | 1791,2    | х      | 1662    |

\*Побудовано з використанням [37]

Варто відзначити, що незважаючи на значні структурні зміни у обсягах обслуговування туристів, середня вартість реалізованого туристичного пакету туроператорами напряму туристам змінилася не так радикально. Середня вартість туристичних пакетів, реалізованих туристичними операторами збільшилася з 19,2 до 22,7 тис. грн. (на 18%). Причому, вартість пакетів, реалізованих туроператорами напряму туристам навіть зменшилася – з 28 до 25 тис. грн., а реалізованих іншим суб'єктам ринку (тобто турагентам) – зросла з 8,12 до 17,1 тис. грн., або у 2,1 рази (табл. 2.2).

Середня вартість туристичних пакетів, реалізованих туристичними агентами-юридичними особами практично не змінилася – ріст становив лише 1,1%. Водночас, вартість туристичних пакетів, реалізованих туристам турагентами-фізичними особами зросла з 23,6 до 26,6 тис. грн. (на 12%), що говорить про їх більшу чутливість до змін на ринку і залежність від туристичних операторів. Таким чином, турагенти - фізичні особи змушені були поступитися частиною прибутку для утримання клієнтів. Вартість їхніх послуг для виїзних туристів збільшилася у середньому на 11%, для внутрішніх – на 12,7%. Також варто відзначити ріст вартості туристичних пакетів для іноземних туристів, реалізованих фізичними особами – у 3,1 рази (з 4,1 до 12,6 тис. грн.), що негативним чином вплинуло на їх конкурентні

позиції. Отже, структурні зрушення на туристичному ринку України найбільш вплинули на конкурентні позиції туристичних агентів – фізичних осіб.

Таблиця 2.2

## Середня вартість реалізованого туристичного пакету\*

|                                                                           | 2019           |             | 2020           |             |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------|----------------|-------------|
|                                                                           | туроператорами | Турагентами | туроператорами | турагентами |
| <b>Юридичні особи</b>                                                     |                |             |                |             |
| Реалізованих туристичних пакетів, загалом                                 | 19,196         | 22,741      | 22,409         | 22,959      |
| - іншим туроператорам або турагентам для їх подальшої реалізації туристам | 8,194          |             | 17,072         |             |
| - туристам                                                                | 27,983         | 22,742      | 25,232         | 22,959      |
| - внутрішнім туристам для подорожі Україною                               | 5,274          | 7,541       | 5,341          | 7,000       |
| - виїзним туристам для подорожі за кордон                                 | 31,628         | 24,282      | 29,775         | 25,411      |
| - в'їзним (іноземним) туристам для подорожі Україною                      | 6,890          | 6,139       | 8,726          | 2,300       |
| <b>Фізичні особи-підприємці</b>                                           |                |             |                |             |
| Реалізованих туристичних пакетів, загалом                                 |                | 23,594      |                | 26,641      |
| - внутрішнім туристам для подорожі Україною                               |                | 5,516       |                | 6,213       |
| - виїзним туристам для подорожі за кордон                                 |                | 26,211      |                | 29,052      |
| - в'їзним (іноземним) туристам для подорожі Україною                      |                | 4,090       |                | 12,614      |

\*Побудовано з використанням [37]

Дослідження конкретних позицій вітчизняних суб'єктів туристичного бізнесу передбачає визначення «портрету» споживача, для виявлення його основних мотивів споживчої поведінки та переваг. З цієї точки зору, важливим є структурування туристів за метою їх подорожі (рис. 2.7).

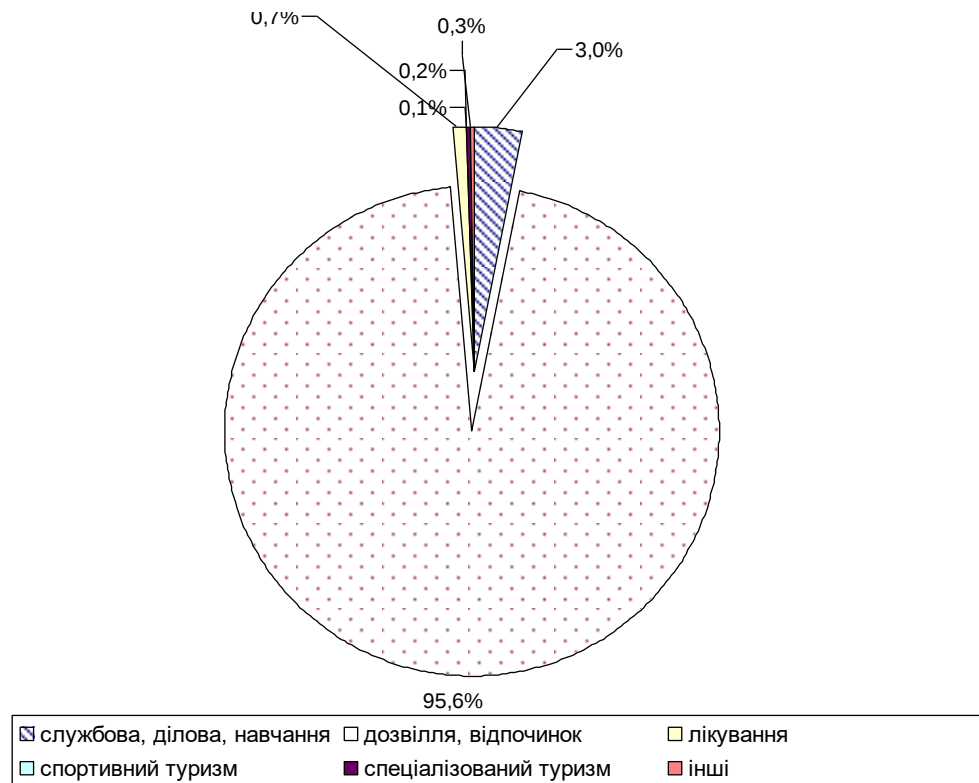


Рис. 2.7. Розподіл туристів за метою поїздки (2020р.)\*

\*Побудовано з використанням [37]

Наведені дані свідчать про те, що переважна більшість туристів подорожувала Україною з метою дозвілля та відпочинку – 95,6%, у попередньому році частка таких туристів становила 93,6%. Тобто, соціальні потрясіння, пов'язані із пандемією, які суттєво змінили туристичний ринок, практично не вплинули на основу мотивацію і переваги туристів, що подорожували Україною.

Що стосується іноземних туристів, то по них ситуація дещо відрізняється (рис. 2.8.). Велику частку (19,6%) у цій групі туристів займає спеціалізований туризм – пов'язаний з окремими сегментом туристичного ринку. Тобто, це подорожі, мета яких відрізняється від загальноприйнятих [123]. Також, вагому частку (4,1%) займають іноземні туристи, що прибувають в Україну зі службовими чи діловими цілями.

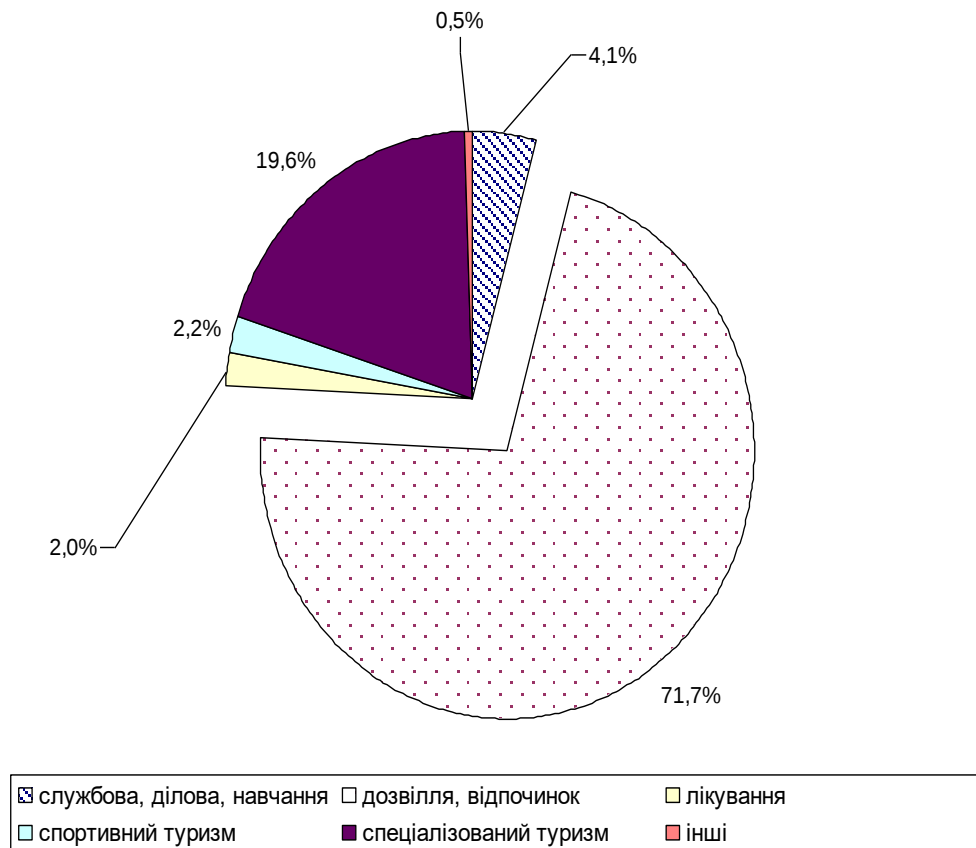


Рис. 2.8. Розподіл в'їзних (іноземних) туристів за метою поїздки (2020р.)\*

\*Побудовано з використанням [37]

Аналізуючи географію туристичних потоків, слід відзначити, що найбільш популярними маршрутами для виїзного туризму з України у 2020 р. були Єгипет - 46,4% та Туреччина - 39,7% загального виїзного туристичного потоку. Що стосується прибуття туристів до України, то тут географія була більш широкою: Туреччина – 14,45% в'їзного туристичного потоку, Індія – 6,94%, Великобританці – 6,59%, США – 6,37%, Молдова – 6,23%, Білорусь – 5,21%, Польща – 4,72% [37].

Туристичний потенціал України, багато в чому визначається наявністю засобів розміщення туристів. У докризові часи, в Україні налічувалося 5335 колективних засобів розміщення, у тому числі 3165 готелів. Загальна кількість місць у засобах розміщення становила 370560. Причому, значну роль на ринку розміщення туристів відігравали фізичні особи-підприємці (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Колективні засоби розміщення в Україні (допандемічний стан)\*

|                                                | Всіх статусів |          |         | Юридичні особи |         |         | Фізичні особи |         |         |
|------------------------------------------------|---------------|----------|---------|----------------|---------|---------|---------------|---------|---------|
|                                                | Усього        | готелі   | інші    | Усього         | готелі  | інші    | Усього        | готелі  | інші    |
| Кількість колективних засобів розміщування, од | 5335          | 3165     | 2170    | 1626           | 792     | 834     | 3709          | 2373    | 1336    |
| Кількість місць, од                            | 370560        | 171721   | 198839  | 186840         | 75667   | 111173  | 183720        | 96054   | 87666   |
| Кількість номерів у готелях, од                | 83147         | 83147    | -       | 39634          | 39634   | -       | 43513         | 43513   | -       |
| Кількість осіб, що перебували - усього         | 6960949       | 5494210  | 1466738 | 4604935        | 3693556 | 911379  | 2356014       | 1800654 | 555359  |
| з них іноземців                                | 959423        | 896173   | 63250   | 812722         | 795482  | 17240   | 146701        | 100691  | 46010   |
| Кількість ночівель осіб - усього, од           | 18459138      | 10422432 | 8036706 | 12446841       | 7040927 | 5405914 | 6012297       | 3381505 | 2630792 |
| з них ночівель іноземців                       | 2016623       | 1832197  | 184425  | 1687148        | 1607930 | 79218   | 329475        | 224267  | 105207  |

\*Побудовано з використанням [37]

Динаміка зміни кількості місць у готелях та аналогічних засобах розміщення показана на рис. 2.9.

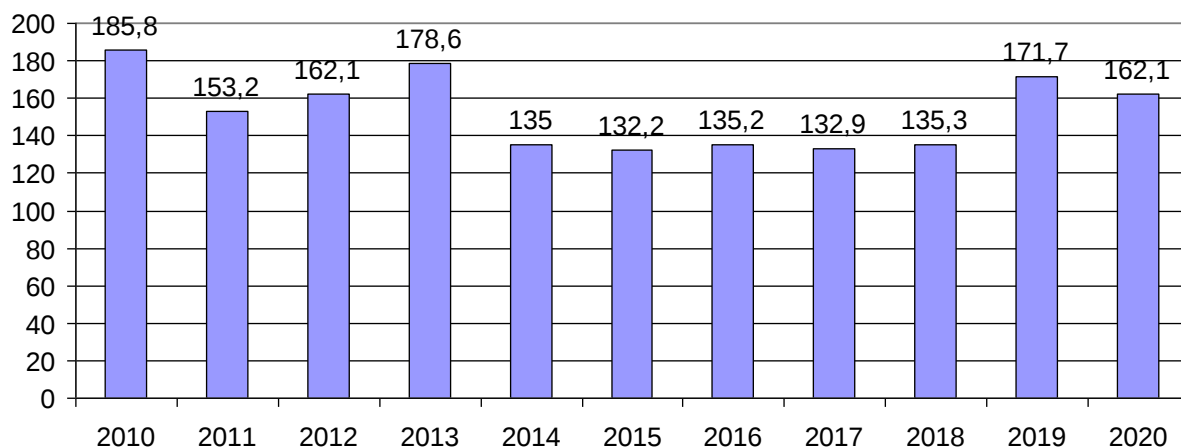


Рис. 2.9.. Кількість місць у готелях та аналогічних засобах розміщення, тис.\*

\*Побудовано з використанням [124]

На частку фізичних осіб-підприємців припадало 69,5% засобів

розміщення, та 49% місць.

Отже, на початку корона вірусної кризи Україна володіла знаним потенціалом розвитку туристичного бізнесу, який не використовувався повною мірою, зважаючи на наявність у країні відомих рекреаційних ресурсів ті великої кількості історичних і культурних об'єктів. Втім, низка подальших подій, пов'язаних із повномасштабним вторгненням, що розпочалося 24 лютого 2022 р., призвела до суттєвих негативних наслідків як для туристичного бізнесу, так і для туристичного потенціалу країни. До наслідків агресії проти України, які відчутно вплинули не лише на національний, але і на весь європейський ринок туризму слід віднести такі:

1. Масовий виїзд громадян України значно скоротив обсяги внутрішнього споживання туристичного продукту та створив навантаження на європейську туристичну і транспорту інфраструктуру. За даними ООН станом на 2024 р. на території країн Європи перебуває 6225700 українців та ще 560200 перебувають у країнах поза Європи [125]. Найбільше українців тимчасово перебувають у Польщі – 981335 та Чеській Республіці – 380375. Також, на території рф опинилися більше 1,2 млн. наших громадян.

2. Скорочення обсягів авіаційних перевезень у країнах Європи, які мали стійке авіаційне сполучення з Україною. Так, скорочення рейсів у Молдові становило 69%, у Словенії кількість рейсів скоротилася на 42%, у Латвії – на 38%, Фінляндії – на 36%, Чеській Республіці – на 35% [126, 127].

3. Агресія проти України є суттєвим чинником, що стримує глобальні туристичні подорожі та підриває довіру споживачів. Значного впливу можуть зазнати ринки США та Азії, особливо щодо подорожей до Європи, оскільки ці ринки історично є більш схильними до ризику. Незважаючи на те, що на частку України та рф у 2020 р. припадало лише 3% глобальних витрат міжнародних туристів, загальні втрати глобальної туристичної індустрії від війни в Україні оцінюються у 14 млрд. дол. США [62].

4. Значне зростання цін на паливо та транспортні послуги, що призвело до збільшення витрат авіаперевізників та туристичних операторів і

відобразилося на ціні туристичних продуктів.

5. Суттєве зниження обсягу вхідного туристичного потоку (в'їзних туристів) на національному ринку – на 50%. При цьому, кардинально змінилися цілі перебування іноземних громадян на території України – волонтерство, офіційні політичні та ділові візити, журналістська діяльність тощо. Водночас, обсяг в'їзного туристичного потоку зростає. Так, у 2023 р. до України в'їхали 2451530 іноземних громадян, а за перше півріччя 2024 р.- 1188466 осіб [128]. Причому, 96% відвідувачів приїхали з приватною метою, а ще майже 4% - це працівники транспортних компаній. Туристи прибували з 172 країн світу. Найбільше іноземних громадян прибуло з Молдови (519906 осіб), Румунії (208969 осіб) та Польщі (108080 осіб) (Рис. 2.10).

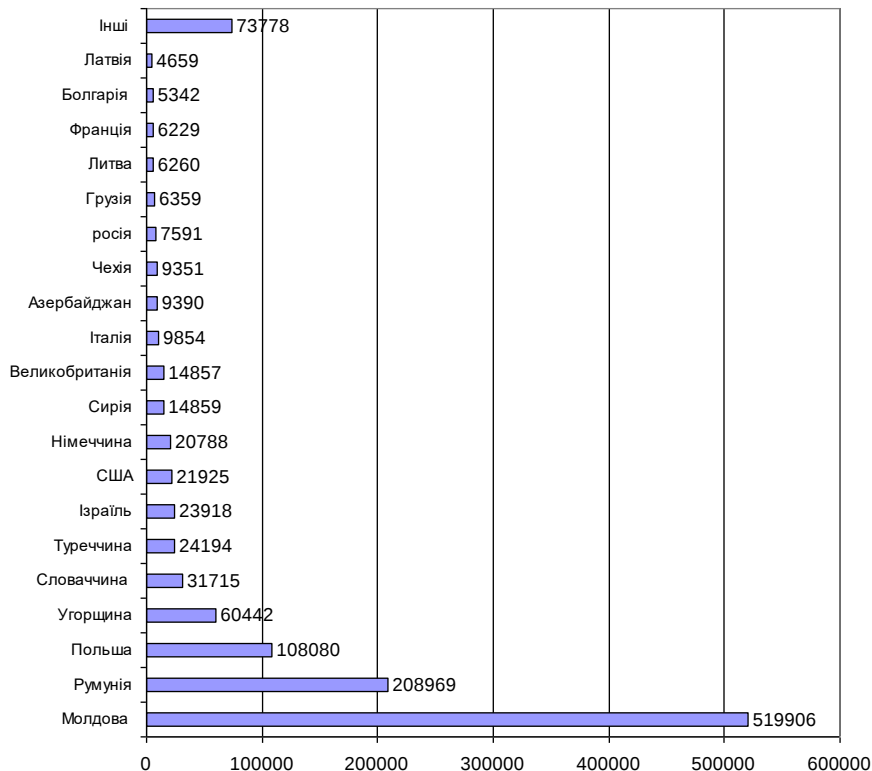


Рис. 2.10. Країни, громадяни яких відвідали Україну (I півріччя 2024 р.)\*

\*Побудовано з використанням [128]

6. Зниження доходів суб'єктів туристичного бізнесу. Через скорочення в'їзного туризму (на 85% порівняно із довоєнним рівнем), у 2024 р. очікуються втрати доходів українського туристичного бізнесу у розмірі 1

млрд. доларів США, а на період до 2023 р. – більше ніж на 12,7 млрд. доларів США [129].

Загальна кількість суб'єктів-платників податків у галузі станом на 2024 р. скоротилася на 27% до рівня 2021р. і становила 13096, а кількість робочих місць до кінця 2024 року може скоротитися більше ніж на 60% порівняно із довоєнним періодом. Найбільш негативно війна вплинула на доходи туристичного бізнесу Херсонської та Луганської областей (рис. 2.11).

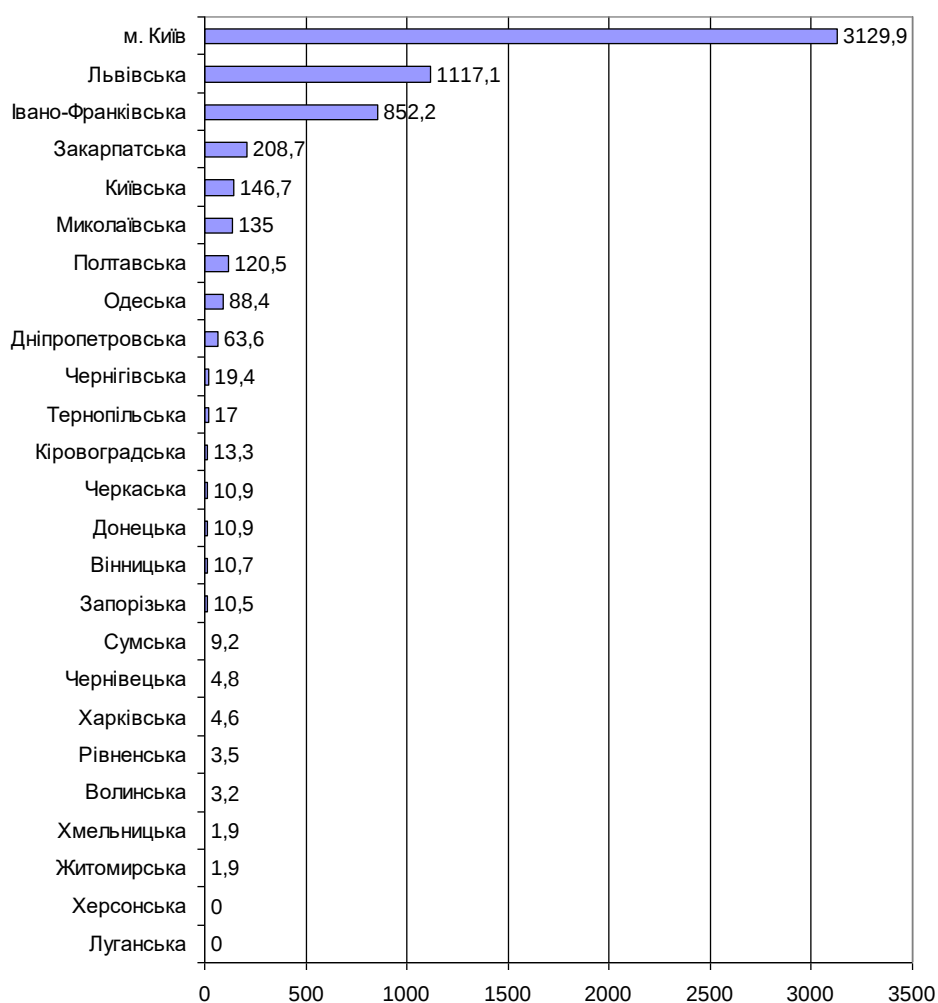


Рис. 2.11. Чистий дохід суб'єктів туристичного бізнесу (I півріччя 2024 р.)\*

\*Побудовано з використанням [129]

Серед регіонів України, перше місце по рівню доходів займає Київ, туристична індустрія якого згенерувала 54% всіх доходів у галузі. У столиці сконцентрована найбільша кількість туристичних компаній (817). Друге місце утримує Львівська область, яка згенерувала більше 19% доходів

силами 229 компаній. Третю позицію займає Івано-Франківська область, де 69 компаній отримали 15% загальної суми чистого доходу галузі.

Серед компаній, які отримали найбільший дохід перші місця займають компанії з Івано-Франківської та Львівської областей, які обслуговують карпатські курорти, а також з м. Києва, які представляють відомі готельні мережі [130]. Беззаперечними лідерами галузі є ТОВ «Паркур» (Буковель) із доходом 376,4 млн. грн., ТОВ «Міжнародний діловий центр» (Київ, готелі Hilton) – 302,5 млн. грн., ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» (Київ) - 217,3 млн. грн.

Водночас слід відзначити зростання кількості суб'єктів малого бізнесу у туристичному секторі (рис. 2.12).

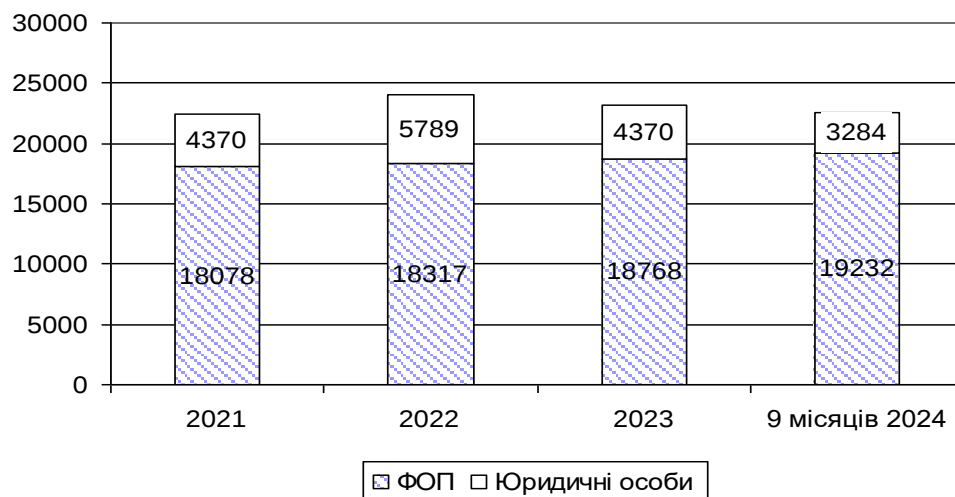


Рис. 2.12. Кількість суб'єктів туристичної галузі\*

\*Побудовано з використанням [131]

Приріст кількості ФОП у туристичній галузі за 2023 р. становив 2,5% до попереднього року, а у 2024 р. їх кількість зросла ще на 2,4% і перевищила 19,2 тис. одиниць. Причому, 64% фізичних осіб-підприємців є жінками.

7. Зменшення обсягів податкових платежів від туристичної індустрії України. Скорочення операційної діяльності суб'єктів туристичного бізнесу та суміжних галузей призвело до суттєвого зниження надходжень до

бюджету на 29%. У 2022 р. організації з розміщення туристів (бази, табори, кемпінги) знизили відрахування до бюджету на 57%, а у 2023 ще на 22%. Обсяги платежів до бюджету від готелів та аналогічних місць розміщення становив у 2023р. 233693 тис. грн. Сума надходжень від туристичних баз та таборів становила 25652 тис. грн., що на 48% нижче попереднього року та на 78% нижчі за 2021 р. [132]. Водночас, у 2024 р намітилася тенденція до зростання платежі у бюджет від готелів та подібних їм засобів розміщення. Обсяг надходжень за I півріччя 2024 р. становив 809 млн. грн. (64,7% від податків по галузі) (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Надходження податків по видах діяльності туристичного бізнесу, млн. грн..

|                                              | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |
|----------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Готелі і подібні засоби розміщення           | 665,4 | 460,5 | 569,8 | 809   |
| Туристичні оператори                         | 106   | 83,4  | 88,3  | 164,7 |
| Туристичні агентства                         | 100,4 | 141,6 | 81,3  | 102,7 |
| Інші засоби тимчасового розміщення           | 36,1  | 50,2  | 96,5  | 94,6  |
| Засоби розміщення на період відпустки та ін. | 178,9 | 73    | 60,4  | 78,1  |
| Кемпінги та стоянки фургонів                 | 2     | 0,7   | 1,5   | 2     |

Складено за [133]

Туристичні оператори у 2024 р. забезпечили 13,2% обсягу податкових платежів, туристичні агентства – 8,2%.

Слід зазначити, що за період 2021-2024 рр. суттєво зросли надходження від гуртожитків та пансіонатів (інші засоби розміщення) з 36,1 до 94,6 млн. грн., що пов'язано із масовим переміщенням населення та забезпечення тимчасовим місцем проживання внутрішніх переселенців.

8. Повномасштабна війна нанесла значної шкоди туристичній інфраструктурі. Прямої шкоди від обстрілів зазнали 99 туристичних об'єктів, що є доведеним фактом. Але більшу частину шкоди об'єктам туристичної інфраструктури наразі оцінити неможливо, бо більшість з них перебувають на лінії зіткнення та на тимчасово окупованих територіях – курорти

Херсонської, Запорізької, Донецької області тощо.

9. Зміна умов ведення туристичного бізнесу, що вимагає адаптації як операторів ринку, так і туристів. Ці умови стосуються, насамперед, безпеки подорожей територією України – забезпечення туристів укриттями, врахування комендантської години тощо. В таких умовах суб'єкти туристичного бізнесу мусять розробляти нові бізнес-моделі та нові пропозиції туристичного продукту із урахуванням нових реалій та безпекових правил, встановлених Державним агентством розвитку туризму в Україні [131].

Загалом туристичний бізнес України продемонстрував значну гнучкість і адаптивність до складних змінних умов, переорієнтувавши свою діяльність на нові маршрути та нові види подорожей. Так у секторі внутрішнього туризму зростає популярність маршрутів у західні регіони країни. У секторі в'їзного туризму кардинально змінився характер візитів. Водночас, значно постраждав від військових дій туристичний сектор Півдня країни.

Незважаючи на проблеми, викликані повномасштабним вторгненням та зростанням небезпеки подорожей Україною, визначаються певні стійкі тренди, які формують передумови та окреслюють перспективи відродження туристичної галузі:

- відзначається зростання попиту на оздоровчі та рекреаційні туристичні продукти;
- змінюється структура попиту за характером споживання туристичного продукту: спостерігається скорочення попиту на групові подорожі, але натомість зростає попит на сімейні та індивідуальні тури;
- зростають вимоги до інженерної інфраструктури дестинації та місць розміщення, зокрема це стосується стабільного енергопостачання, зв'язку, наявності укриттів тощо;
- скорочення термінів планування подорожей туристами через високий рівень невизначеності і ризику, що зумовлює зміни у термінах і схемах

бронювання. Так, завчасне бронювання стає неактуальним, туристи переважно здійснюють бронювання за одну-дві доби до подорожі;

- збільшення витрат та часу на подорожі, що пов'язано із змінами маршрутів та видів транспорту. Закриття аеропортів України призвело до переорієнтації авіаційних маршрутів у сусідні країни, а також збільшення навантаження на автомобільний та залізничний транспорт;

- зростання у структурі споживачів частки жінок та дітей, що суттєво впливає на характер бронювання та вимоги до транспорту та місць проживання [134].

Отже, туристичний бізнес України має орієнтуватися на зазначені тренди, які набувають системного довгострокового характеру і багато в чому визначатимуть конкурентні можливості і перспективи розвитку туризму по закінченні війни. Можна визначити такі перспективні напрями післявоєнного відновлення туристичного бізнесу:

1. Зростання відомості та позитивного іміджу України, яка має значний туристичний потенціал, представлений рекреаційними, культурними, історичними об'єктами, є важливою передумовою залучення туристичних потоків у післявоєнний період. Активізація розвитку туристичного бізнесу вимагає проведення масштабних і системних маркетингових заходів з популяризації України як туристичної дестинації.

2. Розвиток внутрішнього туризму також пов'язується із підвищенням інтересу українців до країни та її окремих регіонів, до історико-культурної спадщини тощо. У зв'язку із цим зростатиме роль пізнавального туризму.

3. Повернення туристів до морських і річкових курортів Півдня країни передбачає проведення масштабних заходів з розмінування територій, що є стратегічно важливим але довготривалим процесом. Отже, регенерація морського туризму триватиме доволі довгий час і вимагає залучення значних фінансових ресурсів і фахівців. Але це є невід'ємною умовою розвитку туристичної індустрії країни.

4. Розвиток туристичного бізнесу має відбуватися на основі

впровадження інновацій (продуктових, процесних, організаційних), що вимагатиме залучення інвестицій, налагодження співпраці з іноземними партнерами, інтеграції бізнес-суб'єктів у мережеві структури тощо.

Перспективи розвитку туристичного бізнесу в Україні пов'язані із інтеграцією до європейського простору, що закріплено Програмою туристичного розвитку Європейського регіону [135]. Зокрема програмою передбачено акцентувати зусилля на питаннях розвитку сталого туризму, а саме:

- активізація співробітництва з державними та приватними організаціями у сфері туризму для зміцнення міжнародних зв'язків;
- просування нових туристичних напрямків та залучення до нових, маловідомих дестинацій туристичних потоків;
- підвищення якості туристичних продуктів, та входних до їх складу товарів і послуг на основі навчання та підвищення професійного рівня кадрів;
- підвищення доступності туристичних товарів і послуг для всіх категорій споживачів, незалежно від віку, статі, рівня доходів тощо.

Інтеграція туристичного бізнесу України у європейський простір є головним пріоритетом та запорукою подальшого стійкого зростання галузі. З огляду на це важливим питання є позиціонування туристичної індустрії України на міжнародному ринку та визначення конкурентних переваг.

### **2.3. Позиціонування туристичного бізнесу України у світовому туристичному просторі**

В останні роки на глобальному туристичному ринку загострилася міжкраїнова конкуренція до якої залучається все більше дестинацій по всьому світові. Рушійними силами конкурентної боротьби виступає зростаючий попит на туристичні товари і послуги та зміни у характері споживання.

Як зазначалося, основі туристичні потоки формуються у країнах з

найбільш сильною або швидкозростаючою економікою. Такі країни як США, Канада, Японія, КНР, країни ЄС формують основний попит на туристичний продукт і визначають його параметри, а також зумовлюють становлення пріоритетних туристичних напрямків:

1. Північ-Південь. Чітко простежується переважання туристичних з потоків з країн з холодним та помірним кліматом у більш теплі країни, в основному з метою відпочинку. Схожі тенденції відзначаються і на міжрегіональних, внутрішніх мезорегіональних та національних ринках. Так, існує стійка тенденція до переміщення туристів з країн Північної та Центральної Європи до країн Середземномор'я. У межах України також традиційно існував стійкий туристичний напрямок до Південних регіонів - у бік морських курортів.

2. Взаємний обмін туристичними потоками. Між розвиненими країнами існують станки взаємоспрямовані туристичні потоки. Отже, вони виступають як основними генераторами туристичних потоків, так і основними реципієнтами. Таким чином, більшість туристичних потоків концентрується у невеликій групі розвинених країн світу. Причинами цього є високий рівень сервісу і безпеки, який туристи гарантовано отримують у цих традиційних дестинаціях.

3. Внутрішній туристичний обмін у межах мезарегіону, в основному між сусідніми країнами. На частку внутрішньорегіональних туристів припадає дві третини міжнародних туристичних потоків [136]. Це пояснюється не лише територіальною близькістю, але і схожістю соціокультурного середовища, що дозволяє туристам почуватися більш комфортно і впевнено на території іншої країни.

Отже конкуренція на глобальному туристичному ринку одночасно розвивається у кількох напрямках:

- змагання дестинацій за споживачів з найбільш розвинених країн, потік яких є обмеженим, що змушує приймаючі сторони розвивати сервіс, розширювати асортимент і впроваджувати інновації;

- конкуренція між країнами у межах мезорегіону за внутрішньо регіональні туристичні потоки. З точки зору споживача, туристичний продукт невід’ємний від країни де він надається, а тому імідж і умови приймаючої країни (можливості, специфіка, безпека) є вагомим (а іноді визначальним) чинником при прийнятті рішення про вибір туристичного продукту;

- міжфірмова конкуренція на ринку конкретної DESTИНАЦІЇ. Цей рівень є найбільш важливим, оскільки саме оператори ринку безпосередньо ведуть конкурентне змагання за споживача. Визначальними параметрами з якими споживач обирає туристичний продукт є його безпосередні характеристики – його споживчі властивості, споживча цінність.

Отже, конкурентні позиції країни на ринку туристичного продукту тісним чином пов’язані із характеристиками туристичного продукту, пропонованого операторами ринку, і навпаки – сприйняття туристичного продукту споживачем багато в чому формується його сприйняттям приймаючої країни.

Отже конкурентне змагання на туристичному ринку відбувається на трьох рівнях:

- конкуренція на рівні держав;
- конкуренція на рівні операторів ринку;
- конкуренція на рівні туристичних продуктів.

Питання дослідження конкуренції на туристичному ринку на рівні держав постали одночасно із розумінням закономірностей глобалізації світу. Такі дослідження активізувалися на зламі тисячоліть і продовжуються по теперішній час [137]. За цей період роль туризму, як і роль сфери послуг взагалі, у світовому господарстві значно зросла. Деякі країни розглядають туристичну індустрію як локомотив розвитку національної економіки. Це стосується багатьох країн, що перебувають у тропічному та субтропічному кліматичному поясах, для яких експорт туристичних послуг є однією з основних статей доходів від зовнішньої торгівлі.

Для розвинених країн роль туризму також залишається значною. Розвиток туристичної індустрії дає можливість згладити територіальні диспропорції соціально-економічного розвитку, підтримати економічну активність у більш слабо розвинених регіонах, створити нові робочі місця, збільшити доходи бюджету і громадян, знизити соціальну напруженість тощо.

Важливе значення у контексті конкурентоспроможності туристичного бізнесу має здатність дестинації привертати увагу і викликати інтерес туристів, тобто - привабливість країни прибуття. Привабливість дестинації формується під впливом таких основних чинників:

1. Рівень цін на товари та послуги, їх співвідношення з цінами у країні туриста та інших країнах, які розглядаються як альтернативні дестинації. Внутрішні ціни на товари та послуги слугують важливим мотиваційним чинником для залучення туристичних потоків. Нижчий рівень цін сприяє туристичній привабливості країни.

2. Транспортна складова витрат на туристичну поїздку. Транспортні витрати є важливою складовою вартості туристичного продукту. Деякі автори розглядають їх як «додаткові» витрати [138], хоча на наш погляд, їх варто віднести до основних витрат у структурі вартості туристичного продукту, оскільки сутність туризму і специфіка споживання туристичного продукту пов'язані із переміщенням споживача. Відстань до дестинації та рівень витрат на переміщення туриста часто є вирішальним чинником при прийнятті їм рішення про вибір того чи іншого туристичного продукту. Нижчий рівень витрат дає можливість залучити більший туристичний потік. Поява на ринк низькобюджетних авіаперевізників дало значний поштовх для активізації туристичного бізнесу у багатьох країнах світу, що розвиваються [139].

3. Імідж приймаючої країни – комплекс сформованих уявлень основної маси туристів про країну прибуття, якій утворюється під впливом інформації про уклад життя, місцеві культурні особливості, бізнес-традиції та ін.

Звичайно, сприйняття країни кожним туристом є суб'єктивним, що пов'язано з його особистим досвідом, рівнем освіти, способом життя. Водночас, воно формується під впливом зовнішніх комунікаційних каналів. Тому, приймаючі країни для розвитку туристичного бізнесу проводять активну інформаційну роботу з просування свого позитивного іміджу для підвищення привабливості туристичної дестинації. Впевненість у безпечному перебуванні туриста на території приймаючої країни є одним з ключових чинників при виборі туристичного напрямку.

4. Рівень розвитку туристичної інфраструктури – визначає спроможність країни забезпечити туристам очікуваний рівень сервісу. Туристична інфраструктура тісно пов'язана із транспортною та інженерною інфраструктурою. Всі складові інфраструктури повинні відповідати стандартам безпеки та якості й вимогам споживачів. Отже, при розробленні стратегічних планів розвитку туристичного бізнесу приймаючі країни повинні приділяти увагу комплексному, збалансованому розвитку всіх видів інфраструктури, що вимагає значних інвестиційних вкладень.

5. Наявність кваліфікованих кадрів, що визначає рівень сервісу. Кадри є визначальною складовою при забезпеченні високої якості обслуговування туристів, що відображається на привабливості дестинації. Широкий спектр товарів і послуг, які формують туристичний продукт вимагає наявності фахівців багатьох спеціальностей та різних сфер професійної діяльності – менеджерів, маркетологів, працівників готельного бізнесу, технічного та обслуговуючого персоналу, перекладачів, гідів та інструкторів, працівників транспортної сфери тощо. Причому, зростаючі вимоги до якості обслуговування зумовлюють потребу забезпечення безперервного підвищення кваліфікації кадрів, насамперед працівників, які безпосередньо контактують з туристами. Отже, наявність в країні системи підготовки кадрів є важливою умовою формування її туристичної привабливості.

Таким чином, формування туристичної привабливості країни є складним, тривалим процесом, який вимагає різноспрямованих комплексних

зусиль. Ця характеристика країни відображає положення країни у глобальному світоустрої, її політичні, економічні, соціальні умови, а також спроможність підлаштовуватися під тренди світового туризму.

Оскільки туристи з різних крах по-різному сприймають країну прибуття, привабливість країни як туристичної дестинації є характеристикою конкурентоспроможності її туристичного продукту на конкретному ринку.

Туристична привабливість є динамічно змінною характеристикою. Вона змінюється під впливом багатьох чинників і подій природного, соціального, економічного, політичного характеру. Тобто, привабливість, на відміну від туристичного потенціалу, є «м'яким» параметром, який може змінитися дуже швидко внаслідок природних катастроф, військових дій, економічних криз, зміни влади тощо.

Оцінка положення туристичного бізнесу країни на міжнародному ринку займає важливе місце у дослідженнях [139]. Конкурентна позиція визначається відносно інших учасників ринку, вона відображає ступінь переважання над іншими та/або рівень контролю ринку [140]. З точки зору конкурентоспроможності країн на туристичному ринку, конкурентна позиція означає частку ринку, яку займає пропозиція туристичного продукту з даної країни. Причому, конкуренту позицію можна оцінювати в цілому, а також за конкретними сегментами ринку та продуктами – пляжний туризм, гірськолижний туризм, пізнавальний туризм тощо.

Позиція країни на туристичному ринку також є динамічно змінною. На неї впливають сили ринку, до яких, згідно моделі М. Портера, відносяться сили «горизонтальної» та «вертикальної» конкуренції [3]. Аналіз цих сил дозволяє визначити конкурентну позицію країни на туристичному ринку та розробити політику і стратегію підвищення конкурентоспроможності.

Як відомо, М. Портер виділив такі сили ринку:

I. Горизонтальні:

1. Можливість появи товарів-субститутів. На ринку туристичних товарів і послуг регулярно виникають нові тренди та пропозиції, пов'язані з

появою і розвитком нових напрямків і видів туризму - комерційний альпінізм, космічний туризм тощо.

2. Загроза появи нових гравців. На міжнародному туристичному ринку нові гравці – це нові країни, які прагнуть вийти на ринок з національним туристичним продуктом, а також традиційні туристичні дестинації, які розвивають нові для них напрямки туризму.

3. Рівень конкурентної боротьби – кількість країн, які змагаються у конкретному сегменті за туристів з певних країн-імпортерів.

## II. Вертикальні:

4. Ринкова влада постачальників. У туристичному бізнесі постачальники – це фірми які безпосередньо виробляють товари та надають послуги, які формують туристичний продукт, тобто формують пропозицію – туристичні оператори і агенти, транспортні фірми, місця розміщення, харчування та ін. Ці фірми належать до різних галузей і секторів, але з точки зору туристичного ринку вони поєднуються спільною пропозицією продукту.

5. Ринкова влада споживачів. На туристичному ринку споживачами виступають не лише власне туристи, але і посередники, які забезпечують просування і збут туристичного продукту на ринках інших країн, формуючи попит.

Можливість досягнення стабільного положення на туристичному ринку залежить від здатності туристичного бізнесу країни аналізувати, оцінювати та реагувати на зміни зазначених конкурентних сил. Враховуючи змінність умов у глобальному середовищі туристичного ринку, саме адаптивність є ключовою характеристикою, яка визначає успіх у конкурентному змаганні.

Конкурентоспроможність країни на туристичному ринку означає не лише її спроможність досягати певних позицій на ринку, але і утримувати їх у стратегічній перспективі. Конкурентоспроможність країни на туристичному ринку визначається структурою її туристичного бізнесу, наявним потенціалом та спроможністю виробляти та адаптувати

туристичний продукту відповідно до змін попиту на цільовому ринку країни-імпортера. Значну роль у забезпеченні гнучкості і адаптивності туристичного бізнесу відіграє влада, яка повинна створити необхідні правові, адміністративні, економічні, організаційні умови для розвитку туристичного бізнесу, а також забезпечити оптимізацію його структури і координацію дій фірм. Отже, на передній план виходить державна політика і стратегія розвитку туризму.

Чинна «Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року» [141] була прийнята в Україні у 2017 р. Вона очевидно є застарілою і не відповідає реаліям сьогодення. Окрім того, більшість її положень носять декларативний характер та не містять конкретних механізмів реалізації, розподілу обов'язків, відповідальності і повноважень між особами, які повинні втілювати положення стратегії у життя. Контрольні показники стратегії, розроблені у 2017 р., а тому їх значення є нереалістичними і також потребують коригування, з огляду на події останніх років – вплив пандемії та війни.

Туристичний бізнес України перебуває у стані стагнації, зумовленої із руйнівними наслідками повномасштабного вторгнення, які вплинули на всі аспекти соціально-економічного життя країни. Окрім того, перспективи розвитку національної туристичної індустрії визначаються об'єктивними чинниками та негативними процесами у світовому господарстві, а також позиціями, які вона займала у період до повномасштабного вторгнення, рівнем залученості до світового туристичного простору.

Слід відзначити, що сукупна дія зовнішніх та внутрішніх негативних чинників призвела до положення України поза межами основних світових туристичних потоків. Необхідність подолання такого «периферійного» стану актуалізує завдання аналізу і оцінювання положення туристичного бізнесу України у світовому туристичному просторі з економіко-географічної точок зору.

Для визначення позицій національного туристичного бізнесу у системі

міжнародного туризму необхідно сформувати розуміння ходу і логіки процесів, що відбуваються на глобальному рівні. Одним з основних підходів, що пояснює закономірності розвитку глобального туризму є теорія поляризації і диференціації туристичного простору на рівні – центральний, локальний, регіональний [142]. Місце дестинації у цьому ієрархічному розподілі, її віддаленість від центру (не у географічному, а у ієрархічному сенсі), визначає можливості і темпи її розвитку. Віддаленість дестинації від центрів туристичної індустрії, таких як країни Західної Європи та США, віднесення їх до периферійних, насамперед визначається їх привабливістю, інноваційністю, транспортною доступністю, тобто конкурентоспроможністю.

Таким чином, периферійність туристичної дестинації, її віддаленість від центру, зумовлюється не її географічним розташуванням, а її соціально-економічними зв'язками з іншими системами локального, національного та міжнародного рівня – виробничо-господарськими, соціокультурними, суспільно-політичними, адміністративними та ін.

Положення України у глобальній ієрархії туристичного простору багато в чому сформовано історичним особливостями її розвитку. Так, після набуття незалежності, туристичний бізнес України, хоч і перебував у периферійній зоні відносно усталених світових туристичних маршрутів, почав набувати стрімкого розвитку, рушійними силами якого були:

- географічне розташування України у безпосередній близькості до європейських центрів світового туризму;
- розвиток ринкової економіки і пов'язана з ним лібералізація бізнес-середовища;
- збільшення інвестицій у розвиток туризму у країнах Східної Європи, перехід до інтенсивного характеру розвитку туризму у мезорегіоні;
- зміцнення соціально-економічних зв'язків України із країнами Східної Європи;
- покращення соціально-економічної ситуації в Україні і пов'язаний з цим ріст попиту на туристичні товари, а також внутрішнього і вихідного

туристичного потоку.

Водночас, багато можливостей для інтеграції у європейський туристичний простір були втрачені через невизначеність векторів розвитку України. Так коливання у виборі між прозахідним та просхідним напрямками геополітичного розвитку країни тривали аж до Революції гідності у 2014 р., а супровідні їх політичні процеси призвели до агресії проти України. Країни Східноєвропейського мезорегіону, хоч і мали східні позиції для розвитку, за останні десятиріччя значно диференціювалися у політичному, соціокультурному та економічному сенсах. Одні країни-сусіди України увійшли до складу Європейського союзу, інші (Білорусь) перебувають під впливом рф, що стримує їх розвиток. Таким чином, Східноєвропейський мезорегіон втратив однорідність, ставши поляризованим. Україна, перебуваючи на шляху євроінтеграції фактично виступає буферною територією, яка стримує негативний вплив рф на європейські країни.

Отже, сформовані уявлення про схожість умов розвитку туристичного бізнесу у макро- та мезорегіонах [143], в теперішній час не відповідають дійсності. Аналіз та оцінка потенціалу розвитку туристичного бізнесу, його конкурентних позицій, доцільно проводити у розрізі окремих країн, які мають різні умови розвитку туризму, зокрема:

- рівень розвитку інформаційних технологій та їх використання у туристичному бізнесі;
- рівень інноваційного розвитку, що визначається не лише спроможністю сприймати та впроваджувати інновації, але насамперед – генерувати їх;
- рівень розвитку транспортної мережі, що визначає транспортну доступність туристичних destinations;
- рівень потреб населення у туристичних послугах, що визначає попит на туристичні продукти.

Сукупність цих умов визначають можливості входження країни до туристичних центрів або зон інтенсивного розвитку туристичного бізнесу,

незалежно від її географічного розташування.

Існує кілька підходів щодо виявлення структури глобального простору туристичного бізнесу. Так, слід виділити «галузевий» та «загальногосподарський» підходи у структуруванні туристичного простору та визначенні позиції дестинації у його ієрархії.

Галузевий підхід, передбачає фокус саме на розвитку сектору туризму і заснований на дослідженні мезорегіональної структури туристичного простору за показниками його внеску у господарську систему та характеру розвитку (інтенсивний чи екстенсивний) [144]. До основних показників, використовуваних у рамках цього підходу належать такі:

- абсолютні (тис. осіб) та питомі (на тис. мешканців, на 1 кв. км території дестинації) показники кількості в'їзних туристів;
- частка території дестинації (країни, регіону) у глобальному обсязі туристичних потоків;
- обсяги надходжень від внутрішніх та міжнародних туристів - абсолютне та питоме значення (на одного мешканці, від одного туриста та ін.);
- витрати на туризм (загальні, у розрахунку на одного мешканця);
- структура туристичного потоку та туристичний баланс – співвідношення в'їзних та виїзних туристів;
- кількість місць для розміщення туристів (загалом, по категоріях засобів розміщення, у розрахунку на кв.км та ін.)
- частка надходжень від туризму у ВВП, ВВП, ВРП, обсягу експорту.

Розглянутий підхід перш за все орієнтований на оцінку залученості мезорегіону, країни чи окремої дестинації у міжнародний туристичний простір, що відображається на складі використовуваних показників. Окрім того, результати аналізу багато в чому залежать від розміру території аналізованої дестинації. Тобто інтенсивність розвитку туристичного бізнесу оцінюється за питомими показниками у розрахунку на кв. км. площі, що, на наш погляд може суттєво викривити загальну оцінку положення дестинації у

світовому туристичному просторі.

«Загальногосподарський» підхід, базується на роботах І. Валерстайна [145], що присвячені структуруванню глобальної господарської системи та її складових. Він передбачає визначення положення країни на глобальному туристичному ринку, виходячи з загальних закономірностей диференціації світогосподарської системи на ієрархічні рівні – центр, периферія та проміжні рівні. Виходячи з цих позицій, основними показниками, що визначають місце дестинації у ієрархічній структурі туристичного ринку є такі:

- рівень соціально-економічного розвитку країни;
- специфіка пропозиції туристичного продукту, зумовлена обсягом і складом туристичного потенціалу, туристична спеціалізація країни, регіону, дестинації;
- магістральні напрямки туристичних потоків (вхідних, вихідних, транзитних);
- рівень впливу міжнародного та внутрішнього туризму на національне господарство;
- вектори державної політики та специфіка інституційного регулювання туристичного бізнесу [146].

Слід зазначити, що цей підхід поєднує як статистично вимірювані показники, так і експертні оцінювання, оскільки не всі параметри можуть бути виміряні «жорстко». Цей підхід, в цілому, може бути використаний для економіко-географічного позиціонування України, як туристичної дестинації, та потенціалу розвитку туристичного бізнесу. Для оцінки доцільно використовувати базові показники, які характеризують потенціал розвитку туризму з точки зору створення споживчої цінності і її споживання за рахунок залучення клієнтів. Основні показники, що слід використовувати для оцінки положення дестинації, ґрунтуються на базових чинниках розвитку туризму:

1. Чисельність населення. Цей показник є базовим для будь-якої країни,

оскільки він узагальнено відображає як екстенсивні, так і інтенсивні чинники розвитку національного господарства. Країни з низькою чисельністю населення фізично не можуть прийняти значний туристичний потік, оскільки кадрова складова є однією з основних у секторі туристичних послуг.

2. Показник ВВП на душу населення. Це узагальнюючий показник, який комплексно характеризує дію таких чинників:

- рівень доходів населення країни, що визначає параметри попиту на туристичні товари і послуги – характер попиту, споживчі переваги, обсяги попиту тощо;

- ефективність системи національного господарства, що визначає умови для формування попиту і можливості його реалізації за рахунок наявної ресурсної бази та інвестицій у туристичну індустрію

3. Питомий показник наявності місць у закладах розміщення на 1000 мешканців. Цей показник характеризує рівень розвитку туристичної інфраструктури за критерієм забезпеченості місцями розміщення туристів. Потенціал зростання туристичного потоку, насамперед, визначається спроможністю дестинації прийняти його, від можливостей туристичного бізнесу забезпечити потреби туристів у необхідних послугах, розширювати пропозицію. Базовим елементом туристичної інфраструктури, який є основою туристичного продукту, виступають місця розміщення туристів, оскільки вони мають матеріальну природу і потребують часу та інвестицій для їх створення. Вкладення інвестиційних ресурсів у об'єкти розміщення, у свою чергу, вимагає впевненості інвесторів у стабільному зростанні туристичних потоків. Отже, показник забезпечення місцями розміщення комплексно характеризує:

- потенціал зростання внутрішнього та в'їзного туристичного потоку;
- інвестиційну активність у туристичній галузі;
- наявність матеріальної бази для розвитку туристичної пропозиції.

Отже, використовуючи два зазначені критерії можна визначити позицію країни у ієрархічній структурі глобального туристичного ринку.

Методичний підхід до економіко-географічного позиціонування країни у глобальному середовищі туристичного ринку представлений на рис. 2.13.



Рис. 2.13. Етапи економіко-географічного позиціонування країни у глобальному туристичному просторі\*

\*Побудовано автором

Вихідними даними для аналізу позицій країн у глобальному туристичному просторі слугують дані Світового банку [117], ООН [147] та Світової туристичної організації [62] (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Позиціонування України у глобальному туристичному просторі\*

|                       | Чисельність населення, осіб | ВВП на душу населення, дол. США | Кількість місць у засобах розміщення на 1000 мешканців |
|-----------------------|-----------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Центр                 | більше 100 млн. осіб        | Більше 20000                    | Більше 23                                              |
| Ближня напівпериферія | 40-99 млн. осіб             | 13200-19900=                    | 22-10                                                  |
| Середнє значення      | 41 млн. осіб                | 13100                           | 10                                                     |
| Дальня напівпериферія | 39-6 млн. осіб              | 4900-13000                      | 9-5                                                    |
| Периферія             | Менше 5 млн. осіб           | Менше 5000                      | Менше 5                                                |
| Україна               | 37 млн. осіб                | 4835                            | 4,38                                                   |

\*Складено автором з використанням [62]

Графічне відображення методики позиціонування країн у глобальному туристичному просторі наведено на рис. 2.14. На рисунку зазначені кольором три основні групи країн, які визначаються за трьома основними показниками позиціонування. Решта сегментів, являють собою проміжні ланки між цими трьома базовими сегментами.

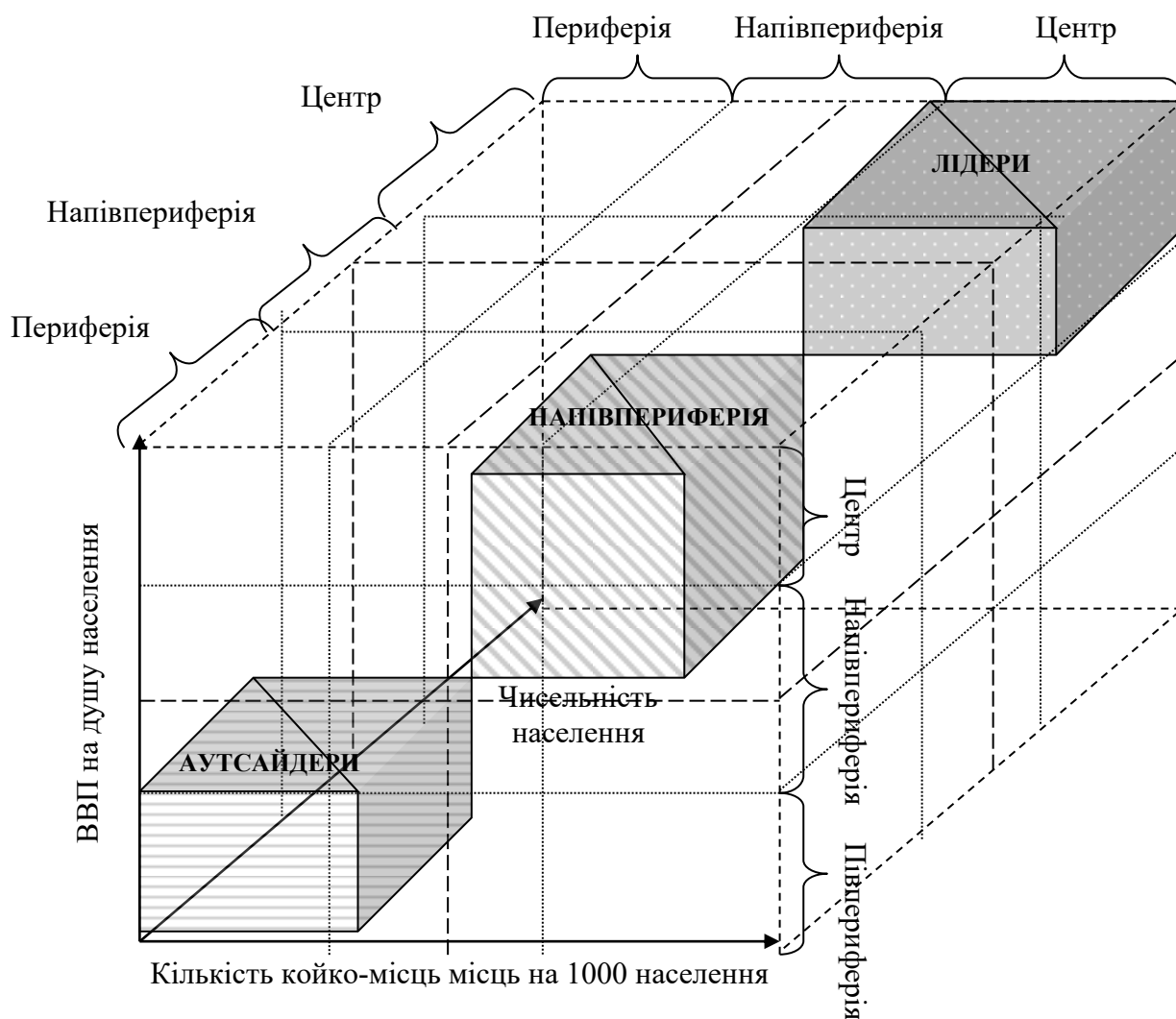


Рис. 2.14. Трьохвимірний підхід до позиціонування країн у глобальному туристичному просторі\*

\*Побудовано автором

До країн-лідерів розвитку туристичної індустрії, які формують її гео економічний центр, належать країни Європи, Північної Америки, Близького Сходу (ОАЕ, Саудівська Аравія) та Південно-Східної Азії (Японія) та тісно пов'язані з ними країни з високорозвиненою туристичною

індустрією.

До ближньої периферії належать країни, які активно розвивають туристичну індустрію і прагнуть увійти до групи лідерів, розширивши таким чином межі геоекономічного «центру» світового туризму (Південна Корея, Польща, Казахстан та ін.).

Дальня напівпериферія складається з країн, які займають позиції локальних туристичних центрів та/або орієнтовані на внутрішній туризм. Це переважно країни, що розвиваються – Мексика, Перу, Домініканська Республіка та ін.

Нарешті, периферійну зону становлять країни рівного рівня розвитку, у яких з різних причин туризм не набув достатнього розвитку. Так до цієї групи варто віднести:

- країни, де рівень розвитку туризму не відповідає їх потенціалу (КНР, Індія, Бразилія та ін.). До цієї групи варто віднести і Україну.
- країни, де соціокультурний та політичний стан стримують розвиток туризму – Сирія, Афганістан, Іран, Судан та ні..
- країни зі специфічними природними умовами, які є непривабливими для основної маси туристів – країни Центральної Африки, Екваторіальної Америки.

Отже, Україна належить до периферійної групи країн, оскільки рівень розвитку її туристичного бізнесу є непропорційно низьким у порівняння з масштабами національного господарства. Окрім кількісного відставання у розвитку туризму, варто відзначити якісну складову національних туристичних продуктів, які не відповідає запитам цільової аудиторії – туристів з європейських країн.

Туристичний ринок Європи є очевидним геоекономічним центром відносно якого Україна займає периферійне положення, а також орієнтиром розвитку. Відставання розвитку туристичної індустрії України від європейського ринку пов'язано, насамперед із більш повільним інноваційним процесом у галузі та затримками у впровадженні європейських стандартів

обслуговування.

Інтеграційний вектор України є орієнтованим на Європейський Союз, що визначає основні напрямки залучення інновацій у національну індустрію туризму:

- впровадження у практику діяльності міжнародних норм, правил і стандартів обслуговування;
- входження на ринок України міжнародних готельних мереж;
- проведення спільних наукових досліджень;
- впровадження освітніх стандартів та підходів до підготовки кадрів.

Оцінюючи перспективи розвитку туристичного ринку України на стратегічну перспективу, на наш погляд, варто відзначити такі положення (що є взаємопов'язаними і витікають одне з одного), які визначатимуть майбутні можливості та становитимуть бар'єри:

1. Закритий кордон з рф та Білоруссю. Незважаючи на географічну близькість України з такими країнами, як рф та Білорусь, обмін туристичними потоками, технологіями, знаннями, досвідом, стандартами обслуговування з цими країнами практично припинено з причини військової агресії з їх боку. На перспективу, цей геоекономічний напрям розвитку туристичного бізнесу, на наш погляд, розглядати недоцільно, оскільки навіть після закінчення війни напруженість та негативне населення нашої країни до країн-сусідів зберігатиметься протягом тривалого часу.

2. З першого положення витікає обмеження транзитних потоків через територію України. Через агресію, яка розпочалася з 2014 р., Україна втратила значний транзитний потенціал, який витікав з її географічного положення між Європою та Азією. Разом з транзитним потенціалом було втрачено і туристичні потоки, повернення яких у найближчій перспективі є сумнівним. Втім, залишаються важливі морські транспортні коридори з країн Кавказу та Туреччини, як у перспективі можуть стати основою відродження транзиту через територію України. Більш конкретні прогнози з цього приводу можуть бути зроблені лише по закінченні війни та врегулюванні всіх

супровідних політичних аспектів.

3. Обмеження транзиту через територію України практично зробило її периферією цивілізованої Європи (незважаючи на позиціонування як географічного центру), кінцевою точкою туристичних маршрутів. Стосовно ринку Європи, Україна є більш віддаленою, у порівнянні з сусідніми європейськими країнами (Польща, Румунія, Угорщина, Словаччина, Молдова). Ці країни можна розцінювати як безпосередніх конкурентів України у змаганні за європейського споживача.

4. Зважаючи на географічну близькість основних конкурентів, головним чинником, що визначає успіх у цьому конкурентному змаганні на туристичному ринку, є не природні, а набуті переваги. По закінченні війни Україна матиме беззаперечну перевагу, яка пов'язана з її позитивним іміджем, сформованим протягом останніх років. Водночас, негативні чинники явної чи уявної небезпеки продовжуватимуть стримувати потоки туристів.

5. Розвиток туристичного бізнесу напряду пов'язаний із відкриттям неба та відновленням авіатранспортного сполучення України з країнами світу. Ці процеси також стартуватимуть після закінченні війни, оскільки, незважаючи на певні очікування [148], відкриття українських аеропортів залишається небезпечним кроком. Авіаційний транспорт відіграє провідну роль у обслуговування і розвитку міжнародних туристичних потоків, роблячи віддалені дестинації доступними для відвідувань. В теперішній час, авіаційний транспорт України перебуває у стані призупинення діяльності. Лише дві авіаційні компанії продовжують операційну діяльність за кордоном, а такий гігант як «Міжнародні авіалінії України» практично втратив виробничий потенціал [149]. Після відкриття українського ринку авіаційних перевезень, очікується загострення конкуренції на міжнародних маршрутах. При цьому, національні перевізники не матимуть достатнього потенціалу для протистояння іноземним авіакомпаніям. Ця ситуація беззаперечно відобразиться на туристичному ринку неоднозначним чином:

- з одного боку, активізація міжнародних перевізників, особливо малобюджетних сприятиме зростанню туристичного потоку;

- з іншого боку, міжнародні перевізники не зацікавлені у розвитку внутрішніх маршрутів (окрім найбільш перспективних Київ-Львів, Одеса-Київ). Домінування міжнародних перевізників на магістральних лініях обмежує фінансові можливості вітчизняних авіакомпаній до розвитку внутрішніх перевезень. Це призведе до просторової диференціації регіонів за розвитком туристичного бізнесу. Перевагу отримають регіони, які мають великі аеропорти, які включені до магістральних маршрутів. Тобто у периферійному туристичному регіоні з'явиться власна ієрархія, що в цілому негативно впливатиме на розвиток туристичного бізнесу і використання туристичного потенціалу країни.

6. Загальні тенденції укрупнення та інтернаціоналізації бізнесу неминуче ведуть до включення українських тур операторів у орбіту транснаціональних туристичних компаній. Багато з них або увійдуть до складу інтернаціональних утворень, або працюватимуть за їхніми стандартами та правилами. За таких умов, завданням держави є підтримка власного туристичного і транспортного бізнесу у рамках обмежень, що витікають з міжнародних зобов'язань України [150].

В цілому, врахування зазначених положень, нівелювання обмежень та використання можливостей, відкриває перед Україною перспективи переходу до напівпериферії туристичного ринку. Розвиток туристичного бізнесу вимагає:

- реалізацію відкритої політики у галузі туризму, лібералізації умов діяльності вітчизняних та міжнародних операторів ринку;

- сприяння розробленню, впровадженню і поширенню інновацій у туристичній індустрії;

- залучення інвестицій у розвиток туристичної і транспортної інфраструктури;

- формування і реалізація інтеграційних стратегій розвитку

туристичного бізнесу з орієнтацію на входження у європейський туристичний простір.

Досягнення високих конкурентних позицій України на глобальному туристичному ринку повинне спиратися на наявні конкурентні переваги, пов'язані з її природними ресурсами, географічним розташуванням, історико-культурним потенціалом, а також на потенційні конкурентні переваги, формовані під впливом впровадження туристичних інновацій. Необхідно створити унікальний туристичний продукт, який турист може отримати лише в Україні. Неповторність властивостей туристичного продукту роблять його більш привабливим і конкурентоспроможним на ринку. Отже, при формуванні стратегій розвитку туризму варто орієнтуватися не на універсальні складові туристичного продукту, за якими національний туристичний бізнес однозначно відстає від європейських країн, а на специфічні складові, здатні збільшити рівень унікальності продукту, а також на диференціацію пропозиції для туристів з різних країн.

## **Висновки до розділу 2**

1. В результаті дослідження були визначені глобальні тренди і виклики розвитку туристичного бізнесу. Встановлено, що світовий туристичний бізнес перебуває на етапі відновлення після пандемії. Очікується, що у 2037 р його розмір туристичного ринку збільшиться удвічі та становитиме більше 22 трлн. доларів США. Щорічний середній приріст становитиме 5,4%. Основними глобальними перспективами розвитку туристичної індустрії є: зростання ролі розваг у туризмі; сталий та етичний туризм, заснований на принципах сталого розвитку; увага до місцевих продуктів, культури та досвіду; діджиталізація туристичного бізнесу.

2. Чинниками, що сприяють пришвидшенню відновлення туристичної галузі є: високий попит на туристичні послуги, спричинений тривалою перервою; відновлення авіаційного сполучення, відкриття ринків перевезень;

відкриття великих азіатських ринків. Чинниками, які негативно впливають на ріст туристичних потоків є: зростання вартості транспортування та розміщення туристів; стан економічного середовища; брак персоналу; екстремальні погодні умови; перевантаженість аеропортів, затримки та відміни польотів; низька впевненість споживачів; російське вторгнення в Україну; конфлікт на Близькому сході; бар'єри для подорожей (візові режими та ін.) інші геополітичні ризики (зростання напруженості) тощо.

3. Сформульовані рекомендації, які мають бути покладені у основу конкурентної стратегії підприємств і організації туристичної індустрії: забезпечення швидкості реакції на зміни ситуації на ринку і появу нових трендів; стратегічна орієнтація на максимізацію споживчої цінності туристичного продукту; орієнтація на ринкові сегменти із найбільш високою економічною віддачею; комплексне використання туристичного потенціалу дестинації.

4. Аналіз та оцінювання конкурентного потенціалу та трендів розвитку туристичного бізнесу України показав наявність значного потенціалу розвитку туризму, який у теперішній час не використовується через війну. Загалом туристичний бізнес України продемонстрував значну гнучкість і адаптивність до складних змінних умов, переорієнтувавши свою діяльність на нові маршрути та нові види подорожей. Визначено наслідки агресії та стійкі тренди, які формують передумови та окреслюють перспективи відродження туристичної галузі, а також основні перспективні напрями післявоєнного відновлення туристичного бізнесу.

5. Удосконалено методичний підхід до економіко-географічного позиціонування країни у глобальному середовищі туристичного ринку та оцінки потенціалу розвитку туристичного бізнесу, заснований на структуруванні глобальної господарської системи та її складових на рівні (периферія, напівпериферія, центр). Оцінку положення дестинації запропоновано проводити за трьома показниками, які ґрунтуються на базових чинниках розвитку туризму: чисельність населення; показник ВВП

на душу населення; питомий показник наявності місць у закладах розміщення на 1000 мешканців.

6. Позиціонування туристичного бізнесу України у світовому туристичному просторі показало, що Україна належить до периферійної групи країн, рівень розвитку її туристичного бізнесу є непропорційно низьким у порівнянні з масштабами національного господарства. Відставання від європейського ринку пов'язано, насамперед із більш повільним інноваційним процесом у галузі та затримками у впровадженні європейських стандартів обслуговування. Визначено вимоги щодо переходу України до напівпериферії туристичного ринку.

## РОЗДІЛ 3

### МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

#### 3.1. Механізми стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу

Збалансований та всебічний розвиток DESTINATION у стратегічному вимірі передбачає встановлення усталених траєкторій та спирається на механізми стратегічної стабільності та стійкості, здатні нівелювати негативні та підсилювати позитивні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, протистояти викликам, які спричинені дією геополітичних, соціально-економічних, природних та інших чинників. Напрямами туристичного бізнесу, яким варто віддавати перевагу при визначенні стратегічних пріоритетів галузевого та територіального розвитку, є ті, що генерують найбільший сумарний соціально-економічний ефект та мають найбільший вплив на інші сектори та сфери господарства DESTINATION.

Туристичний бізнес має суттєвий мультиплікативний ефект на всі складові господарства на території DESTINATION і навіть за її межами – у країнах-імпортерах, шляхом стимулювання обсягів виробництва, збільшення доходів, створення робочих місць тощо [151]. Причому, саме у туристичному бізнесі мультиплікативний ефект проявляється найбільш сильно, що пов'язано із специфікою туристичного продукту, який складається з товарів і послуг підприємств різних секторів і територіальної приналежності. На рівні національної та регіональної економіки мультиплікативний ефект проявляється, насамперед, у збільшенні ВВП (ВРП) від нарощування обсягів туристичного потоку, а також у підвищенні національної/регіональної конкурентоспроможності – здатності країни/регіону забезпечити стійкий соціально-економічний розвиток. [152, 153]

Підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу, зростання

мультиплікативного ефекту від розвитку туризму та його позитивного впливу на національну/регіональну конкурентоспроможність вимагає застосування комплексу механізмів, які у сукупності дозволяють:

- сформувати привабливий імідж країни/регіону як туристичної дестинації;
- створити привабливе інституційне середовище, у тому числі правове, адміністративне та ін. для розвитку туризму;
- розробити та реалізувати ефективну стратегію туристичного маркетингу;
- зберегти та примножити туристичні ресурси, збільшити рівень їх доступності та безпеки використання;
- забезпечити комплексний розвиток туристичної інфраструктури території;
- запропонувати конкурентоспроможний туристичний продукт за зваженою ціною;
- дотримуватися високих стандартів обслуговування та рівня безпеки;
- забезпечити індустрію туризму та пов'язані сектори кадровим ресурсом високої якості.

Механізми стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу є комплексом заходів, націлених на соціально-економічний розвиток та захист екологічного середовища дестинації.

Механізми стійкого розвитку туризму, у відповідності до міжнародної практики, розділяються на такі основні групи:

- економічні механізми – спрямовані переважно на підвищення економічних результатів діяльності туристичного бізнесу – зростання обсягів реалізації, доходів, прибутків, відрахувань до бюджетів, внеску у зовнішню торгівлю тощо;
- соціальні механізми показників функціонування – націлені на покращення умови роботи та життя працівників туристичної індустрії, мешканців дестинації, а також загальний стан соціального середовища на її

території – створені робочі місця, зростання доходів населення, створення об'єктів соціальної інфраструктури тощо;

- екологічні механізми – орієнтовані на зниження негативного впливу туристичної індустрії на природне середовище, захист природних ресурсів та їх ощадливе використання як туристичного ресурсу [154, 155].

Структура механізмів стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу представлена на рис. 3.1. Наведений перелік механізмів є орієнтовним і не вичерпним, він містить найбільш поширені їх види, оскільки у нормативно-правових, стратегічних програмних документах міжнародного, національного та регіонального рівнів, а також у науковій літературі зустрічається багато підходів як до складу механізмів розвитку туристичного бізнесу, так і до їх змісту [156, 157].



Рис. 3.1. Механізми стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу\*

\*Розробка автора

Зазначені механізми стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу мають власні оціночні показники та індикатори їх ефективності. Основні показники, які дають можливість оцінити механізми розвитку та підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу, наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Показники, що характеризують механізми стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу\*

| Механізми та інструменти                          | Оціночні показники                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Характеристика                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Економічні                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                           |
| Маркетинг туристичної<br>дестинації               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- участь у іміджевих заходах міжнародного та національного рівня</li> <li>- наявність туристично-інформаційних центрів</li> <li>- наявність інтегрованих Інтернет-ресурсів</li> <li>- розвиток каналів комунікацій, зокрема Social Media Marketing (SMM)</li> <li>- впровадження систем формування дестинацій мережевого типу Destination-Card-Systeme</li> </ul> | Характеризує рівень маркетингової активності, інтегрованість дестинації у світовий маркетингово-інформаційний простір, доступність ресурсів дестинації у мережі Інтернет, наявність та рівень впізнання бренду дестинації |
| Державно-приватне партнерство                     | Реалізація проектів державно-приватного партнерства (спільні підприємства, концесія, оренда, приватизація, державні програми та проекти, спеціальні економічні зони, передача державно (комунальної) власності в управління, кластери та ін.)                                                                                                                                                            | Характеризує ступінь підтримки туристичного бізнесу державою та залученість держави і бізнесу до реалізації стратегії розвитку туристичної дестинації                                                                     |
| Національні та державні програми розвитку туризму | Наявність національних та регіональних програм розвитку туристичного бізнесу (горизонти планування, обсяги фіксування коштами державного/місцевого бюджету)                                                                                                                                                                                                                                              | Характеризує стратегічні орієнтири, зацікавленість та серйозність намірів державних органів влади та органів місцевого самоврядування у розвитку туристичного бізнесу                                                     |

## Продовження таблиці 3.1

|                                                               |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Підтримка малого та середнього бізнесу                        | Наявність і зміст засобів стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу<br>- податкові та митні преференції<br>- доступ до державних фінансів (субсидії, гранти, пільгові кредити та ін.)          | Відображає рівень підтримки малого та середнього бізнесу у галузі туризму, привабливість туристичного бізнесу як сфери підприємництва                                            |
| Залучення інвестицій у туристичну індустрію та інфраструктуру | - обсяг і структура (джерела та напрямки інвестування) надходження інвестицій у туристичну індустрію та інфраструктуру<br>- частка інвестицій у туризм у структурі інвестування на рівні країни/регіону | Відображає рівень інвестиційної привабливості туристичного бізнесу                                                                                                               |
| Підвищення кадрового потенціалу туристичного бізнесу          | - рівень забезпечення суб'єктів туристичного бізнесу та споріднених секторів кваліфікованим персоналом (по категоріях персоналу і видах діяльності)<br>- чисельність персоналу на одного туриста        | Характеризує здатність туристичного бізнесу дестинації опрацьовувати туристичні потоки та забезпечувати високі стандарти обслуговування і якісні показники туристичного продукту |
| Соціальні                                                     |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                  |
| Підвищення доступності туристичного продукту                  | - кількість і співвідношення внутрішніх та зовнішніх туристів<br>- відношення кількості туристів до чисельності мешканців дестинації                                                                    | Відображає доступність туристичного продукту дестинації                                                                                                                          |
| Підвищення рівня безпеки для туристів та населення            | Соціальна безпека - рівень злочинності на території дестинації<br>Політична безпека – рівень політичної напруженості, конфлікти, війни<br>Екологічна безпека – стихійні лиха                            | Характеризує рівень безпеки перебування туристів на території дестинації                                                                                                         |
| Створення об'єктів соціальної інфраструктури                  | Кількість об'єктів соціальної інфраструктури (місць у освітніх закладах, у закладах охорони здоров'я, у закладах культури і мистецтва тощо)                                                             | Відображає загальних соціокультурний рівень розвитку території, як складову туристичної привабливості дестинації                                                                 |

## Продовження таблиці 3.1

|                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Збільшення зайнятості населення дестинації                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- зайнятість населення за віком, статтю, секторами, типом місцевості (окремо у туристичному бізнесі)</li> <li>- співвідношення зайнятого населення (окремо у туристичному бізнесі) до загального населення дестинації</li> <li>- внесок туристичної галузі у створення нових робочих місць (кількість, частка у загальному обсязі створених робочих місць)</li> </ul> | Рівень зайнятості /безробіття населення. Рівень соціальної напруженості                                             |
| Забезпечення туристів місцями розміщення, комунальними послугами | Кількість місць у закладах розміщення у розрахунку на: одного мешканця території; одного туриста                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Характеризує рівень забезпечення туристичного потоку готельними послугами у дестинації                              |
| Підвищення кадрового потенціалу туристичного бізнесу             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність профільних навчальних закладів (за рівнями акредитації)</li> <li>- кількість випускників профільних спеціальностей</li> <li>- кількість осіб, що пройшли перепідготовку та підвищення кваліфікації</li> </ul>                                                                                                                                             | Характеризує можливості нарощування кадрового потенціалу туристичного бізнесу                                       |
| Екологічні                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                     |
| Нормативно-правове регулювання                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість нормативно-правових актів у сфері охорони природи</li> <li>- рівень імплементації міжнародних норм і правил</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                    | Характеризує ступінь уваги держави до проблем збереження та примноження природної складової туристичного потенціалу |
| Оцінка та обмеження навантаження на природне середовище          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність системи оцінки антропогенного впливу</li> <li>- рівень впровадження національних та міжнародних екологічних стандартів</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                         | Відображає рівень методичного та інструментального забезпечення охорони природного середовища                       |
| Підтримка стану природного середовища                            | Реалізація програм та проектів у сфері екології: <ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість проектів, заходів у сфері охорони природи</li> <li>- обсяги фінансування</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                      | Характеризує зусилля держави та соціуму щодо збереження стану природного середовища дестинації                      |
| Забезпечення екологічною інформацією                             | Наявність і відкритість інформаційних ресурсів і каналів розповсюдження інформації про стан екології                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Характеризує доступність і повноту інформаційного забезпечення про стан екології у дестинації                       |
| Моніторинг та управління у сфері екологічної безпеки             | Наявність системи екологічного моніторингу і контролю                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Відображає здатність відстежувати і реагувати на проблеми у сфері екології                                          |

\*Розробка автора

Управління розвитком туристичного бізнесу в Україні та її регіонах має відбуватися відповідно до національних та регіональних цільових програмних документів. Водночас, через вплив пандемічної кризи та наступне повномасштабне вторгнення з боку РФ, цілі програмних документів розвитку туризму національного та регіонального рівнів не були досягнуті. В теперішній час, розвиток індустрії туризму відбувається ситуативно, а управління здійснюється на оперативному рівні, через високу невизначеність середньо- та довгострокових перспектив.

Водночас, вже зараз необхідно готувати підґрунтя стратегії розвитку туристичного бізнесу в Україні, націлену на підвищення конкурентних позицій національного туристичного продукту на внутрішньому та міжнародних ринках. Стратегічний план розвитку туристичного бізнесу повинен комплексно охоплювати розвиток всіх рівнів і підсистем туристичного бізнесу, всіх його напрямків (внутрішній та міжнародний), системно узгоджувати траєкторії і цілі розвитку туризму із завданнями соціально-економічного розвитку країни та регіонів. Формування та реалізація такої стратегії вимагає відповідного науково обґрунтованого вибору і впровадження механізмів управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу.

Серед зазначених механізмів стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу, варто виділити групу механізмів державно-приватного партнерства, результативність яких доведена практикою у багатьох регіонах і країнах світу [158].

Успішні проекти створення вільних економічних зон туристично-рекреаційного типу (таких як СЕЗ «Курортполіс Трускавець») та галузевих туристично-рекреаційних кластерів у рамках механізму державно-приватного партнерства, підтверджують ефективність такого підходу з точки зору підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу [159].

Механізми державно-приватного партнерства не є однорідними. Проекти реалізовувані у межах державно-приватного партнерства суттєво

відрізняються один від одного організаційно-економічними умовами, зокрема відносинами власності, розподілу влади і відповідальності, умовами фінансування та розподілу доходів між учасниками тощо. Варто звернути увагу на основні підходи до класифікації моделей співробітництва держави та бізнесу у рамках механізму державно-приватного партнерства, які прийняті у ЄС:

- Operation and Management Contract - передбачає передачу об'єкту державної власності приватній організації для реалізації функцій управління і користування на постійних або тимчасових засадах;

- Service Contract - передбачає короткочасне управління і використання приватним партнером державною власністю;

- Turnkey Procurement - передбачає виконання приватним партнером всього комплексу робіт по створенню об'єкту інфраструктури: проектна документація, будівельно-монтажні роботи, введення у експлуатацію;

- Design, Build, Finance, and Operate(DBFO) – на відміну від попередньої моделі, передбачає більш широке коло обов'язків приватного партнера, які окрім будівництва «під ключ», включають також функції фінансування будівництва та подальшої експлуатації введеного інфраструктурного об'єкту протягом визначеного терміну.

- Leasing – передбачає довгострокові орендні відносини держави та бізнесу з приводу певного об'єкту державної власності [160, 161].

Існують також альтернативні підходи до визначення моделей державно-приватного партнерства, серед яких варто виділити підхід Світового банку, згідно якого виділяють такі форми публічно-приватного партнерства як: Management and Lease Contracts (договори управління і оренди); Concessions Contract (договори концесії), Greenfield Projects (договори на повний комплекс робіт по будівництву і експлуатації об'єктів), Divestitures – договори про передачу/продаж активів у власність [117]. Згідно іншого підходу виділяють моделі: модель оператора, коопераційну модель, договірну модель, лізингову модель [162].

Виходячи з євроінтеграційного вектору України варто орієнтуватися на європейський досвід розвитку державно-приватного партнерства. Доцільно, використовуючи комбінацію основних моделей та підходів, виробити власну модель державно-приватного партнерства, яка найбільшою мірою відповідає реаліям і стратегічним завданням розвитку туристичного бізнесу України.

Отже, впровадження у практику організацій та управління розвитком туристичного бізнесу механізмів державно-приватного партнерства забезпечує отримання конкурентних переваг на основі взаємовигідного співробітництва держави і бізнесу та взаємного підсилення переваг. До беззаперечних позитивних сторін механізмів державно-приватного партнерства варто віднести такі:

- альтернативний та конкурентний вибір приватних партнерів, що дозволяє державі найкращим чином розпорядитися активами;
- підвищення взаємної довіри влади і бізнесу на основі забезпечення прозорості їх діяльності;
- оптимальний розподіл доходів і ризиків між учасниками проектів, що дозволяє найкращим чином долати виклики та вплив невизначеності середовища;
- всебічне врахування і узгодження інтересів партнерів;
- використання інноваційних підходів в управлінні державними активами.

Водночас механізми державно-приватного партнерства не позбавлені певних недоліків:

- високі вимоги до команди управління проектами;
- більш складний порядок розроблення, узгодження та реалізації проектів;
- зростання транзакційних витрат пов'язаних із реалізацією проектів;
- загрози використання корупційних та картельних схем;
- недовіра з боку громадськості [163].

З організаційно-правової точки зору, проекти у рамках державно-

приватного партнерства набувають різних форм, серед яких варто виділити такі специфічні форми як:

- концесійні контракти;
- угоди про розподіл виробленої у рамках проекту продукції;
- інвестиційні контракти із розмежування прав на створені у рамках проекту активи;
- орендні контракти із інвестиційними зобов'язаннями;
- угоди про спільну діяльність тощо [164].

Різноманітність, широкий діапазон і адаптивність механізмів державно-приватного партнерства відкриває широкі перспективи для їх використання у туристичній індустрії. Результатом стратегічної взаємодії влади та бізнесу у межах туристичної дестинації буде підвищення конкурентоспроможності на базі:

- забезпечення органами влади найбільш сприятливих умов для туристичного бізнесу та пов'язаних з ним секторів;
- удосконалення нормативно-правової та організаційно-економічної бази розвитку туристичного бізнесу та інфраструктури;
- розвитку системи підготовки кадрів для туристичної галузі;
- здійснення системної маркетингової активності для просування туристичного продукту дестинації на внутрішньому та зовнішніх ринках;
- інтеграції у світових туристичний простір, завдяки використанню не лише бізнесових, але і державних механізмів сприяння.

Найбільш масштабними і глибоко інтеграційними механізмами державно-приватного партнерства є проекти створення вільних/спеціальних економічних зон туристично-рекреаційного типу. Прикладом такої зони на території України є спеціальна економічна зона туристсько-рекреаційного типу «Курортотоліс Трускавець», метою створення якої було «стимулювання інвестиційної та інноваційної діяльності, спрямованої на збереження та ефективне використання природних лікувальних ресурсів курорту Трускавець, прискорення економічних реформ у лікувально-оздоровчій

галузі та розвиток туризму» [159]. СЕЗ «Курортотополіс Трускавець» створювалася у 2000 р. терміном на 20 років. Вона розташована у м. Трускавець (Львівська область) на території 774 га. Проектом передбачалося залучення інвестицій у розмірі 100 млн. дол. США та створення 14,5 тис. робочих місць. «Пріоритетні види економічної діяльності: лікувально-оздоровчі комплекси; виробництво мінеральних вод; рекреаційний туризм, наукові дослідження у галузі охорони здоров'я» [165].

Водночас, незважаючи на визнання у світі спеціальних економічних зон, як одного з найбільш дієвих механізмів стимулювання розвитку територій, в Україні можливості його використання є обмеженими через мораторій на створення спеціальних економічних зон, що пов'язаний із неоднозначною оцінкою результатів їх функціонування державою [166]. В основному зміна політики стосовно СЕЗ була пов'язана із побоюваннями втрати надходжень до бюджету через та розвиненням тіньових схем виведення коштів бізнес-груп з під оподаткування [167]. Отже, в теперішній час, через неоднозначність ставлення влади та міжнародних фінансових організацій, які здійснюють допомогу Україні, до спеціальних економічних зон, дія цього механізму на території нашої держави є замороженою, а тому не варто його розглядати як основний у системі механізмів управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу.

Іншим визнаним механізмом реалізації конкурентного потенціалу та розвитку туристичного бізнесу є створення туристичних кластерів.

Галузеві кластери створюються у рамках реалізації концепції державно-приватного партнерства. Туристичний кластер є групою територіально локалізованих суб'єктів господарювання, органів державної влади та місцевого самоврядування, наукових установ, освітніх організацій, громадських і професійних організацій, які спільно залучають і обслуговують внутрішні та міжнародні туристичні потоки на засадах комплексного формування і використання туристичного потенціалу дестинації.

До основних відмінностей туристичних кластерів від інших мережових

формувань кластерного типу слід віднести такі:

- багатогалузевий склад учасників, який поєднує суб'єктів різних видів діяльності – готелі, заклади харчування, культурні заклади, транспортні підприємства тощо;

- через багатогалузевий характер структури, ефективність діяльності туристичного кластеру залежить від здатності його суб'єктів генерувати синергетичний ефект, на відміну від багатьох інших галузевих кластерів, які працюють завдяки ефекту масштабу;

- територіальна локалізація у межах певної дестинації, яка найчастіше відповідає не адміністративним кордонам, а межам концентрації комплексу туристично-рекреаційних ресурсів, тобто туристичної дестинації. Отже, туристичний кластер може розташовуватися на території країни, сусідніх країн, окремої адміністративно-територіальної одиниці, її частки, або кількох адміністративно-територіальних одиниць;

- через те, що туристичний кластер переважно є сервісним, а не виробничим, структури та процеси взаємодії всередині туристичного кластеру є динамічними, а діяльність кластеру вирізняється адаптивністю до змін і викликів;

- забезпечує консолідацію у узгодження інтересів конкуруючих суб'єктів туристичного бізнесу із метою більш повного, комплексного і збалансованого використання туристичного потенціалу території.

Головною метою туристичного кластера є створення конкурентоспроможного туристичного продукту і отримання за його допомогою високого стану конкурентних переваг на туристичному ринку. Окрім того, туристичні кластери розглядаються органами влади як потенційні центри росту у системі територіального соціально-економічного розвитку.

Україна має певний досвід зі створення туристичних кластерів. Інформація про основні туристичні кластери України представлена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

## Туристичні кластери України\*

| Назва кластеру                                                                                                          | Місцезнаходження                                                | Рік створення | Основні напрямки діяльності                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Туристичний кластер «Кам'янець»                                                                                         | місто Кам'янець-Подільський,                                    | 2001          | Пізнавальний туризм, розміщення, харчування, культурні заходи                                                                      |
| ГО «Туристичний кластер «Кам'янецький дивокрай»                                                                         | Хмельницька обл., Кам'янець-Подільський р-н, село Колибаївка,   | 2006          | Пізнавальний туризм, розміщення, харчування, культурні заходи                                                                      |
| Громадська спілка об'єднання «Львівський Туристичний Альянс»                                                            | м. Львів                                                        | 2013          | Готельно-ресторанне обслуговування, маркетинг, розвиток туристичної інфраструктури                                                 |
| Подільсько-Буковинський туристичний кластер                                                                             | Міста Поділля та <u>Буковини</u>                                | 2012          | Комплексний рекреаційно-туристичний продукт (історико-культурна спадщина, культурні заходи, екстремальний туризм, етнічний туризм) |
| ГО «Львівське Опілля»                                                                                                   | с. Красів, Львівська обл..                                      | 2020          | Активний, екологічний туризм, історичні пам'ятки                                                                                   |
| Туристично-рекреаційний кластер «Дністровський каньйон»                                                                 | Тернопільська область Національний парк «Дністровський каньйон» |               | Зелений туризм в сільській місцевості, туристичний маркетинг, інформаційне забезпечення                                            |
| Добровільне об'єднання органів місцевого самоврядування «Туристичний кластер (об'єднання) „Південне туристичне кільце“» | Миколаївська область, м. Вознесенськ                            | 2004          | Історико-культурний туризм                                                                                                         |
| ГО «Кластер туризму: мальовнича Бережанщина»                                                                            | Тернопільська обл., місто Бережани                              | 2007          | Зелений туризм, культурні заходи, історико-етнографічні заходи                                                                     |
| Туристичний кластер «Гоголівські місця Полтавщини»                                                                      | Полтавська область Національний музей-заповідник М.В.Гоголя     |               | Тематичний історико-культурний туризм, розвиток інфраструктури (готелі, заклади харчування, торгівля тощо), туристичний маркетинг  |
| Вознесенська міська громадська організація Туристичний кластер Вознесенськ                                              | Миколаївська обл., місто Вознесенськ,                           | 2017          | Історично-культурний, пізнавальний, спортивний, екстремальний, оздоровчий, екологічний туризм                                      |
| Кластер сільського зеленого туризму «Оберіг»                                                                            | сmt. Гриців Шепетівського району Хмельницької обл..             |               | Зелений туризм, оздоровчий туризм, інформаційне забезпечення сільського туризму                                                    |
| Громадська спілка «Агро-еколого-рекреаційний кластер » Фрумушика-Нова « У Болградському районі»                         | Веселодолинська(з), Тарутинський р-н, Одеська обл.              | 2018          | Рекреаційний туризм, розважальні заходи, бізнес-туризм                                                                             |
| Агротуристичний кластер «ГорбоГори»                                                                                     | Пустомитівський район Львівської області                        | 2017          | Сільський туризм, рекреаційні послуги, виробництво органічної продукції, етнографічний туризм                                      |

Продовження таблиці 3.2

|                                                                         |                                                              |      |                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Етнографічно-екологічний кластер «Бойківські газди»                     | Сколівський район, Львівська область                         |      | Сільський гірський туризм, краєзнавчо-етнографічний, екологічний та відпочинковий туризм                                                                     |
| ГО "Кластер сільського туризму "Бойківський колорит",                   | Івано-Франківська обл., Долинський район, село Старий Мізунь | 2019 | Сільський туризм, розміщення, харчування, активний відпочинок, оздоровлення                                                                                  |
| Асоціація Транспортно-туристичний кластер «Південні ворота України»     | М. Херсон                                                    | 2005 | Управління транспортними потоками, розвиток туристичної інфраструктури, комплексний розвиток курортно-рекреаційної зони та інфраструктури, сільський туризм. |
| Кластер водного туризму «Чернігів європейський» / «Мандрівки на плотах» | Чернігівська область, м. Чернігів                            |      | Водний туризм                                                                                                                                                |
| Кластер зеленого туризму «П'ять перлин Дніпра»                          | М. Кременчук. Полтавська обл..                               |      | Розвиток зеленого туризму , активний відпочинок                                                                                                              |
| ГО «Туристичний кластер-Славутич»                                       | Київська обл., місто Славутич                                | 2001 | Співпраця у туристично-рекреаційній сфері                                                                                                                    |
| <b>ГО «Туристичний кластер України»</b>                                 | Вінницька обл., місто Хмільник                               | 2021 | Співпраця у туристично-рекреаційній сфері                                                                                                                    |
| <b>ГО «Туристичний кластер «Посулля»</b>                                | Сумська область                                              | 2013 | Історико-культурний, етнографічний туризм, туристичний маркетинг                                                                                             |

\*Складено за використанням [168-170]

Аналізуючи склад та види активності основних туристичних кластерів, варто зазначити, що більшість з них мають локальне значення і орієнтовні на розвиток місцевих громад шляхом просування місцевого туристичного продукту. Більшість кластерів створена за підтримки місцевих адміністрацій та органів місцевого самоврядування. Є кілька прикладів, коли кластери охоплюють території кількох громад. Проте, стосовно галузевого складу, більшість з них поєднують суб'єктів туристичного бізнесу вузького спрямування. На їх фоні виділяється Асоціація Транспортно-туристичний кластер «Південні ворота України», центром якого виступає не туристичне, а транспортне підприємство – КП «Міжнародний аеропорт «Херсон». Такий підхід дає можливість системно, комплексно розвивати всі складові системи туристичного бізнесу та туристичну інфраструктуру регіону. Нажаль, внаслідок окупації, ядро цього кластеру було зруйноване. Водночас, модель транспортно-туристичного кластеру, на наш погляд є найбільш

перспективною, з огляду на багатофункціональний характер туристичного бізнесу та високу роль у структурі туристичного продукту саме транспортної складової, яка часто є визначальною при виборі туристом напрямку подорожі. На наш погляд, у період післявоєнного відновлення туристичної індустрії кластерні утворення можуть зіграти значну консолідуючу роль, враховуючи їх знадність до інтеграції, що дозволяє у перспективі об'єднати розрізнені локальні туристичні кластери у єдину мережу – туристичний кластер національного рівня. При плануванні створення і розвитку туристичного кластера перш за все необхідно визначити його проектні параметри і оцінити стартові умови. Успіх кластерної ініціативи залежить не лише від готовності органів влади і суб'єктів туристичного бізнесу до взаємодії, але і від готовності дестинації до таких перетворень. До ключових передумов, формування і успішного розвитку туристичного кластеру варто віднести такі:

1. Умови на національно-господарському рівні:

- ступінь інтегрованості у світогосподарську систему, розвиненість міжнародних економічних і соціокультурних зв'язків;
- інвестиційний клімат, налагодження зв'язків із міжнародними фінансовими інститутами залучення великих інвесторів;
- державна регуляторна політика у сфері туризму, застосовувані методи і важелі стимулювання галузевого розвитку туристичного бізнесу;
- державна регіональна політика, рівень самостійності регіонів у прийнятті стратегічних рішень щодо розвитку туристичних дестинацій;
- політика у сфері інновацій, механізми стимулювання інноваційного процесу у туристичній галузі.

2. Умови розвитку туристичної індустрії на території дестинації:

- розвиненість системи освіти, загальний рівень освіти населення і працівників туристичної сфери, що визначає можливості сприйняття змін;
- наявність кваліфікованих кадрів для забезпечення зростаючих потреб туристичної індустрії у персоналі;

- рівень діджиталізації туристичного бізнесу та споріднених секторів, автоматизації процесів виконання операції по обслуговуванню туристичних потоків;

- рівень розвитку енергетичної інфраструктури та доступ до енергетичних ресурсів;

- розвиненість транспортної інфраструктури регіону.

Враховуючи наявний досвід реалізації кластерних ініціатив у туристичній індустрії та інших галузях в Україні [171], варто відзначити, що далеко не всі з них досягли планових результатів, а деякі взагалі виявилися нежиттєздатними. Недостатня ефективність кластерної політики пояснюється низкою чинників, зокрема:

- недостатність зусиль з боку органів влади та місцевого самоврядування, що зумовлено їх неготовністю до змін, браком компетентностей, відсутністю порозуміння з бізнес-спільнотою, слабкість контролю за процесами, що відбуваються у туристичній індустрії на їх території, незацікавленість чиновників в успіху кластерних проектів тощо. Головною же причиною неефективності механізмів державної підтримки виступає відсутність системного бачення і стратегічного планування розвитку господарства регіону, з чого витікає решта проблем;

- тісний зв'язок великого бізнесу з владою, що призводить до лобіювання корпоративних інтересів окремих бізнес-груп і суб'єктів на вищому рівні влади, впливає на пріоритети державної політики у інфраструктурних секторах, а також у самому туристичному бізнесі;

- відсутність сформованої інформаційно-аналітичної системи та консалтингового супроводу кластерних ініціатив;

- брак фінансування проектів розвитку туристичних кластерів, недостатність власних коштів для реалізації масштабних проектів;

- низька інноваційна активність суб'єктів туристичного бізнесу, висока вартість витрат на нововведення, великі терміни окупності та невизначеність середовища [172].

Успішне формування і розвиток туристичного кластеру можливе при наявності критичної маси зацікавлених бізнес-суб'єктів туристичної індустрії та пов'язаних секторів, що володіють необхідними потужностями для формування ядра кластеру. Заходи державної підтримки у вигляді податкових преференцій, зниження тарифів, кредитування на пільгових засадах, прямих капіталовкладень та ін. носять стимулюючий характер.

Кластер має об'єднати великі, середні та малі підприємства туристичного бізнесу та пов'язаних секторів, дослідницькі організації і групи, інноваційні компанії, освітні заклади, що діють на території дестинації у галузевій і технологічній сфері туризму. На цих засадах стає можливим забезпечити інноваційний розвиток туризму шляхом генерування знань і трансферу технологій у структурі кластеру.

Ефективне функціонування туристичного кластеру вимагає наявності спеціалізованої робочої сили, що володіє достатніми компетенціями, а також високої концентрації та інтегрованості операційної та інноваційної діяльності між учасниками мережевої кластерної структури. Тобто, необхідне встановлення стійких зв'язків між учасниками кластеру, що дозволить перетворити їх виробничий і інноваційний потенціал у конкурентні переваги.

Стратегія розвитку туристичного кластеру є змішаною, вона поєднує в собі кілька базових кластерних стратегій [173], а саме:

- географічна стратегія – є переважаючою в силу особливостей туристичного бізнесу, його прив'язки до території дестинації;
- стратегія вертикальної інтеграції – пов'язана з налагодженням інтеграційних зв'язків між суб'єктами, що створюють єдиний туристичний продукт – підприємства з переміщення, розміщення туристів, харчування, організації дозвілля тощо;
- латеральна стратегія – передбачає отримання ефекту масштабу на засадах поєднання у єдиній структурі різних видів економічної діяльності, що належать до різних секторів.

Отже, найбільш ефективною моделлю створення туристичного кластеру передбачає формування змішаної вертикально-горизонтальної (інтерсекторально-географічної) стратегії.

Досвід реалізації кластерних ініціатив у розвинених країнах [174], дає можливість виділити комплекс основних механізмів та інструментів, необхідних для утворення туристичного кластеру:

- нормативно-правові – розроблення і удосконалення інституційного середовища кластерного розвитку – нормативно-правових актів, стратегій і програм, що уможливають успішне створення і функціонування кластеру;
- організаційно-економічні – створення кластерної структури, її впорядкування і оптимізація, налагодження зв'язків із оточуючим середовищем, вихід на ринки тощо;
- інформаційно-комунікаційні – утворення спільного інформаційного середовища кластеру та його партнерів;
- інвестиційно-фінансові – забезпечують створення і розвиток виробничої, транспортної та ін. інфраструктури туристичного кластеру, зокрема за рахунок зусиль органів влади та місцевого самоврядування щодо фінансування інвестиційних проектів кластеру, залучення сторонніх інвесторів, надання пільгового кредитування тощо.

Перспективи розвитку туристичного бізнесу у регіонах країни, що володіють високим туристичним потенціалом, визначаються такими параметрами:

- рівень вмотивованості суб'єктів туристичного бізнесу – потенційних учасників кластеру у розвитку туризму на основі інтеграційної взаємодії;
- наявність координації з боку органів влади та місцевого самоврядування;
- орієнтація на залучення, насамперед, міжнародних, а також збільшення внутрішніх туристичних потоків;
- маркетинг та просування спільного бренду дестинації на туристичному ринку.

Звичайно, в умовах війни та післявоєнного відновлення, фокус розвитку туризму перебуватиме на внутрішніх туристичних потоках. Водночас, враховуючи туристичний потенціал та престиж України, туристичні кластери повинні стратегічно орієнтуватися на міжнародні туристичні ринки.

### **3.2. Стратегія підвищення конкурентоспроможності туристичної дестинації на засадах кластерного механізму**

Серед регіонів України, є група явних лідерів за розвитком туризму, що підтверджується даними Державного агентства розвитку туризму України [175]. До основних туристичних регіонів крани належать області Карпатського економічного регіону (Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Чернівецька) та Причорноморського економічного регіону (Миколаївська, Одеська, Херсонська), а також м. Київ. Причому, через війну, суттєво зросла роль західних областей та столиці у розвитку туризму [176].

Водночас, туристичний потенціал решти областей країни не набув належної реалізації навіть з точки зору розвитку внутрішніх туристичних потоків. Досвід провідних країн світу вказує на те, що при докладанні необхідних зусиль та правильному стратегуванні, навіть регіони-аутсайтери можуть підвищити свою конкурентоспроможність та перетворити в успішні туристичні дестинації.

Кіровоградська область, з точки зору туризму є слабо розвиненою, обсяг доходів від туризму за I півріччя 2024 склав всього 13,3 млн. грн., або 0,23% від загального обсягу по країні. Водночас, регіон володіє значним туристично-рекреаційним потенціалом, який практично не використовується і перебуває на периферії основних внутрішніх та міжнародних туристичних потоків. Розглянемо можливості використання кластерного механізму для

активізації розвитку туристичного бізнесу регіону та підвищення його конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Дослідження можливостей розвитку туристичного бізнесу вимагає насамперед загальної оцінки соціально-економічного становища регіону, його демографічного, соціального, економічного розвитку. Основні соціально-економічні показники розвитку регіону представлені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

## Соціально-економічні показники розвитку Кіровоградської області\*

| Показник                                                  | період | Значення               | У % до загального по країні |
|-----------------------------------------------------------|--------|------------------------|-----------------------------|
| Площа земельних ресурсів                                  | 2021   | 2458,8 тис. га         | 4,1                         |
| Чисельність населення                                     | 2021   | 920,1 тис. осіб        | 2,2                         |
| Середньомісячна заробітна плата                           | 2021   | 9603 грн.              | 83% до середнього рівня     |
| Обсяг капітальних інвестицій                              | 2021   | 6,7 млрд. грн..        | 1,3                         |
| Експорт товарів і послуг                                  | 2023   | 810,2 млн. дол. США    | 2,24                        |
| Імпорт товарів і послуг                                   | 2023   | 258,2 млн. дол. США    | 0,4                         |
| Кількість кримінальних правопорушень                      | 2023   | 10,2 тис.              | 2,1                         |
| Кількість юридичних осіб                                  | 2023   | 26755                  | 1,79                        |
| Загальна площа житлових будівель прийнятих у експлуатацію | 2023   | 32 тис. м <sup>2</sup> | 0,4                         |
| Доходи від надання туристичних послуг                     | 2019   | 5710,3 тис. грн.       | 0,018                       |

\*Складено автором

Кіровоградська область має аграрно-промислову спеціалізацію господарства, На частку промисловості припадає близько 20% валового регіонального продукту, вона представлена більше ніж 3 тис. підприємств (у тому числі 295 великих), де працюють більше 75 тис. осіб [177]. Основними галузями промислової спеціалізації є харчова промисловість, енергетика та

машинобудування. На частку сільського господарства припадає 37% ВРП, загальна площа сільськогосподарських угідь становить 1722,5 тис. га або 70% площі земельних угідь регіону, Область спеціалізується на продукції рослинництва (70% у структурі аграрного виробництва).

Транспортний комплекс регіону представлений розгалуженою залізничною мережею загальною довжиною 944 км та щільністю 38 км на 1000 км<sup>2</sup> території. Регіон займав важливе місце на перетині транспортних сполучень між східними та західними, а також південними та північними регіонами країни. Територією області проходять 10 автомобільних магістралей загальною протяжністю 728,7 км та щільністю 308,5 км на 1000 км<sup>2</sup> території. Водночас, якість доріг у регіоні є доволі низькою, що утруднює доступність багатьох районів області. Авіаційний транспорт в області представлений КП «Аеропорт Кіровоград», який належить до 3 категорії за класифікацією ІКАО.

В останні роки, що передували повномасштабному вторгненню у регіоні активно розвивалися невиробничі сектори господарства – сектор послуг, громадського харчування і торгівлі.

Водночас, інвестиційна активність в регіоні є вкрай низькою, як у господарській сфері, так і у секторі житлового будівництва.

Науково-освітній потенціал регіону представлений 16 вищими навчальними закладами та 17 філіями вищих навчальних закладів, коледжами, 25 професійними училищами. У вищих навчальних закладах працює 897 педагогічних та 1089 науково-педагогічних працівників, з них 74 доктори та 701 кандидат наук, 85 професорів і 435 доцентів. Щорічний випуск фахівців різних спеціальностей становить 6,7 тис. осіб [178].

Варто відзначити, що рівень доходів та купівельна спроможність населення регіону відстає від загальноукраїнського рівня. При цьому індекс споживчих цін - 105,4 у 2023 р. є порівнянними із середнім значенням по країні (105,1).

Обсяги туристичного потоку у кіровоградській області представлені на рис. 3.2.

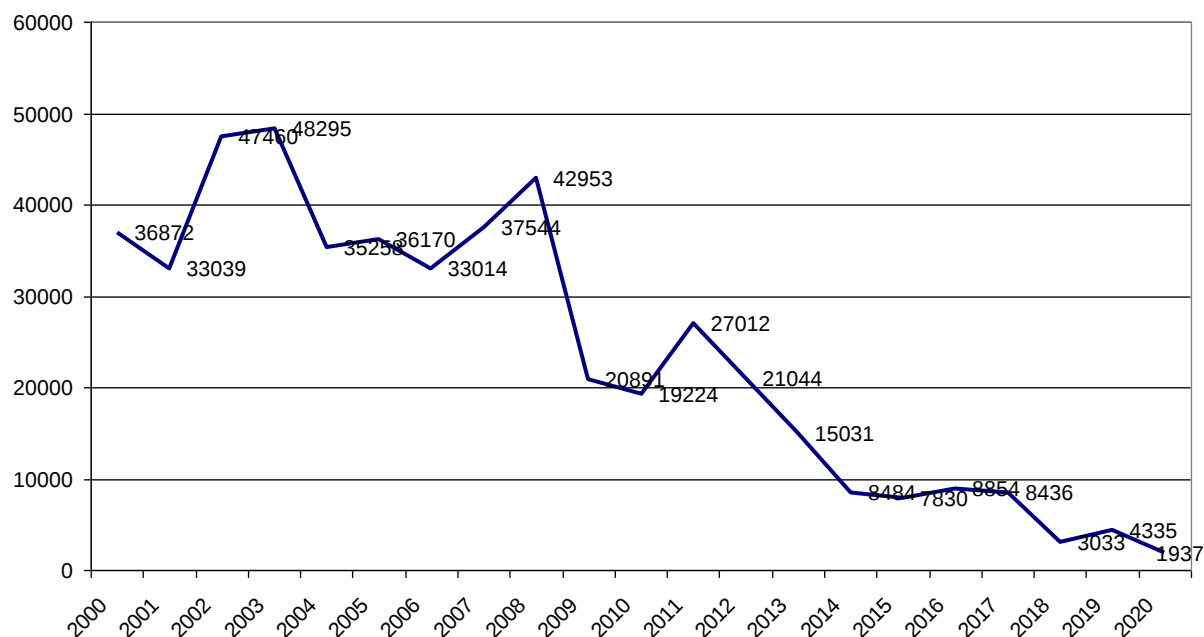


Рис. 3.2 Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами у Кіровоградській області, осіб\*

\*Складено за [179, 180]

Статистичні дані свідчать про суттєве скорочення обсягу обслуговування туристів у регіоні з період з 2008 р. що пов'язано із кризовими процесами у господарстві регіону. Водночас, на відміну від інших регіонів у Кіровоградщині спад активності прогресував і надалі (сплеск відбувся лише у 2012 р, що співпадає з проведенням чемпіонату з футболу). Таким чином, туристичний бізнес регіону перебуває у стані глибокої депресії. Кіровоградська область володіє значним природно-ресурсним, культурним та історичним потенціалом розвитку туризму. У довоєнний час, на території регіону туристичні продукти пропонували більше 70 суб'єктів туристичної індустрії, у тому числі 8 туристичних операторів. Підприємства із розміщення туристів у регіоні надавали послуги у 36 готелях. Туристично-оздоровчий комплекс був представлений 45 базами відпочинку та 12 оздоровчими закладами.

Види туризму, які здобули розвитку у регіоні зумовлені специфікою туристично-рекреаційного потенціалу регіону.

Історико-культурний потенціал регіону представлений 5653 пам'ятками, серед яких: 2574 пам'ятки археології (трипільські поселення, царські кургани, головне святилище скіфів); 2186 пам'яток історії; 857 пам'яток архітектури та містобудування; 32 пам'ятки монументального мистецтва; 4 пам'ятки садово-паркового мистецтва та заповідники. У області існує розгалужена музейна мережа, що складається з 30 музеїв-підприємств та 121 громадських музеїв. В області функціонує налічується 49 осередків зеленого туризму – садиб [181].

Враховуючи наявний туристичний потенціал, до найбільш популярних видів туризму, які проваджуються на території Кіровоградської області варто віднести: культурно-пізнавальний туризм; релігійний туризм; спортивно-оздоровчий туризм; сільський «зелений» туризм.

Передумовами, що визначають перспективи розвитку туризму в регіоні є:

- природно-ландшафтне багатство території;
- культурні надбання, зокрема наявність численних пам'яток культури та історії, релігійні осередки;
- наявність курортно-рекреаційних зон;
- потенціал розміщення туристів за рахунок приватного житлового фонду;
- наявність незайнятого населення, що може бути задіяне у туристичній галузі, зокрема у «зеленому» туризмі;
- наявність виробництва екологічно чистої сільськогосподарської продукції, що може зацікавити туристів.

Отже, регіон має необхідні стартові можливості для диверсифікації та інтеграції у туристичний простір.

Водночас, існує низка чинників, що обмежують можливості регіону у розвитку туризму, до яких варто віднести такі:

1. Порівняно низька концентрація у регіоні туристичних об'єктів – ця причина є об'єктивно існуючою умовою регіону. Її здолання потребує значних витрат часу та ресурсів, а тому можливе лише у віддаленій стратегічній перспективі.

2. Проблеми, зумовлені недостатніми рівнем вивчення туристичних ресурсів регіону:

- відсутність повної інвентаризації об'єктів туристичного потенціалу та інфраструктури регіону, що зумовлює брак інформації про туристичні можливості Кіровоградщини;

- незавершеність топонімічного окреслення географічного простору Кіровоградської області та її складових, що утруднює ідентифікацію регіону як туристичної дестинації, формування регіонального бренду;

- відсутність адекватного реаліям туристичного районування території регіону, що в теперішній час прив'язується не до місць концентрації різних видів туристичних ресурсів, а до адміністративних границь;

- брак картографічних матеріалів та іншої інформації туристичного характеру про можливості регіону, низький рівень представлення туристичного потенціалу регіону у мережі Інтернет.

3. Проблеми регуляторного та управлінського характеру – пов'язані із недостатньо ефективною системою регулювання і стимулювання туризму в регіонів з боку органів влади та місцевого самоврядування:

- проблеми структури регуляторних органів, браку повноважень;
- кадрові проблеми – брак кадрів високої кваліфікації, здатних сформувати та реалізувати профільну стратегію розвитку туризму;

- слабкий маркетинг регіону, представлення інтересів туристичного бізнесу на національному та міжнародному рівнях;

- брак об'єктів туристичної інфраструктури, які відповідають сучасним вимогам до якості і комплексності обслуговування;

- відсутність регіонального бренду взагалі і зокрема туристичного бренду.

4. Проблеми комплексного характеру, що виникають під впливом різних чинників:

- низькопривабливий «периферійний» імідж регіону, хибні асоціації з Кіровоградщиною;
- інертність, відсутність ініціативи та уваги з боку бізнесу і населення до розвитку туризму в регіоні;
- порушення норма законодавства у сферах охорони оточуючого середовища, використання природно-ресурсного потенціалу, що знижує туристичний потенціал території [182].

Враховуючи бар'єри на шляху розвитку туристичного бізнесу регіону, варто визначити завдання, які можуть бути вирішені у рамках кластерної ініціативи:

- формування пропозиції туристичного продукту, адекватного сучасним потребам споживачів, і, відповідно, розвитку на цих засадах туристичного потенціалу і можливостей регіону;
- комплексне нагромадження туристичного потенціалу регіону, створення нових туристичних і інфраструктурних об'єктів;
- здійснення ефективної маркетингової політики: здійснення адекватного позиціонування туристичного бізнесу регіону на внутрішньому та міжнародному туристичному ринку, маркетингова орієнтація на широке коло потенційних споживачів регіонального туристичного продукту, диверсифікація пропозиції для різних груп туристів;
- активізація творчості, креативності та створення на цій основі інноваційних туристичних продуктів, які найбільш повно представляють природно-ресурсні, історико-культурні та соціальні можливості регіону.

Стратегія розвитку туристичного кластеру регіону повинна спиратися на аналіз можливостей та перспектив. З цією метою проводиться аналіз за технологією SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) [183] (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Матриця SWOT-аналізу потенціалу розвитку туристичного бізнесу у  
Кіровоградській області\*

| Сильні сторони/ Strengths                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Слабкості/ Weaknesses                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. Географічні - вигідне розташування території регіону у центральній частині країни</p> <p>2. Природні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність природно-ресурсного туристичного потенціалу (заповідників)</li> <li>- сприятлива ситуація у сфері екології, відсутність значного забруднення території</li> <li>- наявність природно-кліматичних умов і природних ресурсів (бальнеологічних) для розвитку лікувального туризму</li> <li>- привабливий рельєф місцевості для розвитку туризму</li> <li>- наявність ресурсів для спортивного туризму</li> </ul> <p>3. Атракційні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- резерв територій для розташування туристично-рекреаційних об'єктів</li> <li>- наявність історико-культурних пам'яток, мережі музеїв</li> </ul> <p>4. Інфраструктурні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність освітньої бази для підготовки кадрів для туризму</li> <li>- наявність наукових установ, зданих генерувати нові знання та забезпечити супровід розвитку туризму</li> </ul> | <p>1. Природно-ресурсні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- значний рівень цивілізаційного впливу на територію регіону – урбаністичного, техногенного, культурного тощо, що негативно відбивається на природних ресурсах</li> <li>- наявність видобувних виробництв (гірничих, лісних ресурсів), які становлять потенційну загрозу екології</li> <li>- проблеми із забезпеченням водними ресурсами, забруднення водойм, підземних вод</li> <li>- ерозія схилів водосховища</li> </ul> <p>2. Інфраструктурні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- невідповідність розвитку транспортної інфраструктури завданням розвитку туризму</li> <li>- слабкість матеріально-технічної бази туристичного бізнесу - недостатність та застарілість об'єктів</li> <li>- недостатність підготовки профільних фахівців для туристичного бізнесу в регіоні</li> <li>- слабка розвиненість інноваційної інфраструктури туристичного бізнесу в регіоні</li> </ul> <p>3. Слабкий маркетинг території</p> |
| Можливості / Opportunities                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Загрози / Threats                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p>1.Більш повне використання природно-ресурсного потенціалу туризму:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток мережі природних парків;</li> <li>- використання лікувальних можливостей – мінеральних вод</li> </ul> <p>2. Маркетинг – створення регіонального туристичного бренду, позиціонування регіону як географічного, культурного, історичного центру країни</p> <p>3. Інфраструктурні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток кадрового потенціалу туристичної індустрії шляхом залучення незайнятого населення та підготовки кадрів у навчальних закладах регіону</li> <li>- розвиток матеріально-технічної бази та мережі туристичних об'єктів: облаштування маршрутів, зокрема розвиток об'єктів водного туризму на водоймах регіону,</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>1. Суспільно-політичні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- продовження війни проти України</li> <li>- низька мотивація і неналежна увага з боку влади та суспільства до розвитку туристичного бізнесу</li> </ul> <p>2. Організаційно-управлінські:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- брак нормативного, методичного, інформаційного забезпечення розвитку туризму</li> <li>- брак контролю за використанням природно-ресурсного потенціалу, що веде до його скорочення</li> <li>- неефективна співпраця влади та бізнесу</li> <li>- відсутність зацікавленості закладів освіти у підготовці кадрів для туризму</li> </ul> <p>3. Інфраструктурні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- скорочення числа туристично-рекреаційних об'єктів</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                      |

## Продовження таблиці 3.4

|                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| об'єктів міського туризму, сільського «зеленого» туризму тощо<br>- розвиток інформаційної інфраструктури, підвищення присутності регіону у інформаційному просторі, розповсюдження інформації про туристичні можливості регіону | - фізичне і функціональне застарівання матеріально-технічної бази туризму<br>4. Економічні:<br>- недостатність потоку доходів від туризму для забезпечення його розширеного відтворення<br>- брак фінансових ресурсів для реалізації проектів розвитку туризму<br>- високі ризики інвестування у туристичну сферу регіону<br>5. Ринкові:<br>- ріст конкуренції з боку інших регіонів країни<br>- зниження зацікавленості у внутрішньому туризмі, переорієнтація туристичних потоків за межі регіону |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

\*Складено з використанням [184]

Виходячи з оцінки стартових позицій, можна визначити три базові сценарії розвитку туристичного бізнесу у Кіровоградській області: 1. Інерційний сценарій – показники розвитку туристичного бізнесу в регіоні будуть відповідати загальним тенденціям розвитку туристичної індустрії у країні і відштовхуватися від наявного статусу регіону як туристичної периферії. Тобто, враховуючи невисокий рівень інвестиційної привабливості туристичного бізнесу Кіровоградщини, брак мотивації, недостатню інноваційну активність, слабкий маркетинг та розташування поряд із потужними регіонами-конкурентами (області Півдня країни), інерційний сценарій означатиме відсутність яких-небудь перспектив для активізації туризму в регіоні. Тобто, такий сценарій є безперспективним і деструктивним для туристичного бізнесу.

Підвищення конкурентних позицій і поживлення розвитку туристичного бізнесу вимагає застосування комплексу заходів, серед яких першочерговими є такі:

- проведення маркетингових заходів (формування регіонального бренду, позиціонування регіону на туристичному ринку), а також активізація інформаційного забезпечення, посилення присутності регіону у інформаційному полі туристичного ринку;

- розширити асортимент та підвищити якість туристичних товарів і послуг для забезпечення диверсифікації туристичного продукту, формування індивідуальних пропозицій для різних сегментів споживачів на внутрішньому та міжнародних ринках;

- удосконалювати туристично-рекреаційну інфраструктуру регіону, як мінімум – приведення наявних об'єктів у відповідність сучасним вимогам щодо якості та безпеки;

- посилити взаємодію органів влади із бізнесом, зокрема у процесах планування і проектування розвитку туристичної індустрії, створення і просування регіональних туристичних продуктів;

- підвищити рівень прямої та непрямої підтримки туристичного бізнесу з боку органів державної влади та місцевого самоврядування.

2. Екстенсивний сценарій – орієнтований на розширення використання існуючих традиційних складових потенціалу розвитку туризму і передбачає максимальне залучення наявних туристично-рекреаційних, інвестиційно-фінансових ресурсів та об'єктів інфраструктури у процеси розвитку туристичного бізнесу, розширення асортименту туристичних товарів і послуг, активізацію маркетингу і збуту регіонального туристичного продукту на національному та міжнародних ринках. Реалізація екстенсивного сценарію дає можливість підвищити результативні показники функціонування туристичного бізнесу в регіоні і дещо підвищити його конкурентні позиції. Але, враховуючи наявність у сусідніх регіонів більш високих стартових позицій, досвіду та вищої конкурентоспроможності їх туристичного продукту, реалізація екстенсивного сценарію не дозволить здолати периферійність положення туристичної індустрії регіону у ринковій ієрархії. Тобто, зі стратегічних позицій, цей сценарій також є недоцільним.

Перехід від екстенсивного до інтенсивного розвитку туристичної сфери регіону вимагає здійснення зусиль за такими напрямками:

- активізація інноваційного процесу у туристичній сфері, залучення інвестиційного ресурсу у створення і реалізацію інновацій;

- мотивація та організаційні заходи з консолідації зусиль влади, бізнесу та суспільства щодо розвитку туризму;

- підсилення рівня стимулювання розвитку туристичного бізнесу з боку органів влади шляхом застосування механізмів державно-приватного партнерства, прямого інвестування на засадах комплексного стратегічного планування розвитку соціально-економічної системи регіону.

3. Проривний сценарій розвитку туристичного бізнесу в регіоні передбачає досягнення темпів розвитку, вищих за загальну динаміку по країні за рахунок активізації інноваційного процесу і забезпечення на цих засадах стратегічних конкурентних переваг у довготривалій перспективі. Створення нової пропозиції туристичного продукту на основі розроблення і впровадження інновацій, забезпечує:

- здобуття високих конкурентних позицій на національному та світовому ринках туризму;

- підвищення технічного і технологічного рівня підприємств туристичної індустрії регіону та сполучених секторів;

- оптимізацію витрат на виробництво та просування туристичного продукту;

- покращення іміджу регіону, залучення уваги інвесторів та туристичних організацій до можливостей розвитку туризму в області;

- збільшення внутрішнього та залучення міжнародних туристичних потоків;

- підвищення доходів від туризму, у тому числі від збільшення експорту туристичних продуктів;

- підвищення соціально-економічних показників розвитку регіону, зокрема рівня зайнятості.

Формування туристичного кластеру, окрім існування власне загального потенціалу розвитку туризму в регіоні, вимагає наявності певних передумов і складових, що визначають інтеграційні можливості туристичного бізнесу:

- природні багатства, історичні та культурні об'єкти, доступні до використання їх як туристичного ресурсу;
- достатньо розвинена туристична, транспортна інженерна інфраструктура;
- сформований ринок туристичних продуктів та канали виходу на ринки інших регіонів і країн;
- регуляторні органи, здатні ефективно впроваджувати кластерну політику і реалізовувати стратегію розвитку туризму в регіоні.

Формування і розвиток туристичного кластеру на території дестинації має відбуватися планомірно і поетапно:

1. Прояв кластерної ініціативи з боку бізнесу та/або органів державної влади та місцевого самоврядування, а також суспільства. Класичний підхід передбачає виявлення у структурі господарства регіону вже сформованих мережевих зв'язків та формалізацію їх у вигляді кластерної структури [185]. Водночас, реалії сьогодення такі, що більшість усталених зв'язків були зруйновані війною. В теперішній час формуються нові бізнесові мережеві зв'язки, а тому основна роль у їх формуванні повинна належати адміністраціям, які повинні:

- спрямовувати підприємницькі ініціативи у русло вирішення стратегічних завдань регіону;
- оптимізувати мережу суб'єктів туристичного бізнесу, сервісних та інфраструктурних підприємств;
- стимулювати активізацію певних видів економічної діяльності, які є недостатньо розвиненими на території дестинації;
- забезпечувати просування туристичного бренду території.

2. Формування керуючого органу та ядра кластеру. Керуючим органом виступає компанія або рада, утворена за участі бізнесу та органів влади, на яку покладаються функції організації та стратегічного управління функціонуванням кластерної структури.

3. Стратегування розвитку туристичного кластеру - визначення стратегічних пріоритетів, цілей і завдань розвитку кластеру, їх узгодження та імплементацію у стратегічні програмні документи регіонального та національного рівня.

4. Реалізація функцій оперативно-тактичного управління діяльністю кластерної структури.

5. Моніторинг, контроль за діяльністю туристичного кластеру і його подальший розвиток на засадах самоуправління.

Цілі формування туристичного кластеру деталізуються у конкретних завданнях, зміст яких відрізнятиметься залежно від спрямування діяльності кластеру. Водночас, можна виділити ключові завдання, притаманні всім туристичним кластерам:

- відродження, збереження і примноження туристичного потенціалу DESTИНАЦІЇ, всіх його складових – природного, історичного, культурного, рекреаційного потенціалів;

- створення комплексного конкурентоспроможного (за рівнем якості та ціновими параметрами) туристичного продукту і його просування на внутрішньому та міжнародних туристичних ринках;

- інвестування у розвиток туристичної індустрії та інфраструктури на змішаній основі за рахунок коштів підприємств-учасників кластеру, коштів державного та місцевих бюджетів, залучених коштів сторонніх інвесторів, у обсягах що відповідають стратегічним завданням розвитку туристичної DESTИНАЦІЇ;

- вирішення завдань регіонального розвитку, за рахунок стимулювання позитивних зовнішніх ефектів функціонування туристичного кластеру, зокрема розвиток регіональної транспортної, соціальної, економічної інфраструктури;

- забезпечення підвищення конкурентоспроможності і ефективності суб'єктів туристичного бізнесу – учасників кластеру, а також пов'язаних підприємств, нарощування синергетичного ефекту від спільної роботи;

- зростання обсягу вхідного туристичного потоку та покращення його структури за рахунок збільшення кількості відвідувачів з розвинених країн з більш високою «віддачею» та більш ефективного використання туристичного потенціалу дестинації;

- активізація підприємницької ініціативи, збільшення суб'єктів малого та середнього бізнесу, а також залучення місцевих мешканців (виробників продукції та послуг) до участі у функціонуванні туристичного кластеру;

- соціальний розвиток території, підвищення рівня безпеки та покращення екологічної ситуації на території дестинації.

Успіх формування та функціонування туристичного кластеру багато в чому залежить від мотивації бізнес-суб'єктів брати участь у його створенні та спільній роботі. До основних переваг участі у кластерній структурі слід віднести такі:

- підвищення конкурентоспроможності товарів і послуг на основі спільного впровадження продуктових, процесних та організаційних інновацій, формування інноваційного середовища, налагодження прямих зв'язків науки та бізнесу;

- підвищення економічної ефективності на основі оптимізації витрат та справедливого розподілу доходів, усунення диспропорцій у ланцюгах створення вартості завдяки кооперації та міжгалузевої інтеграції у рамках кластеру;

- покращення позиції на ринку завдяки формуванню спільного бренду, підвищенню іміджу території, покращення конкурентного потенціалу туристичного продукту;

- збалансований розвиток території дестинації, збільшення рівня доходів і якості життя населення, зростання рівня зайнятості та зниження соціальної напруженості.

Механізм формування і розвитку туристичного кластеру представлений на рис. 3.3.

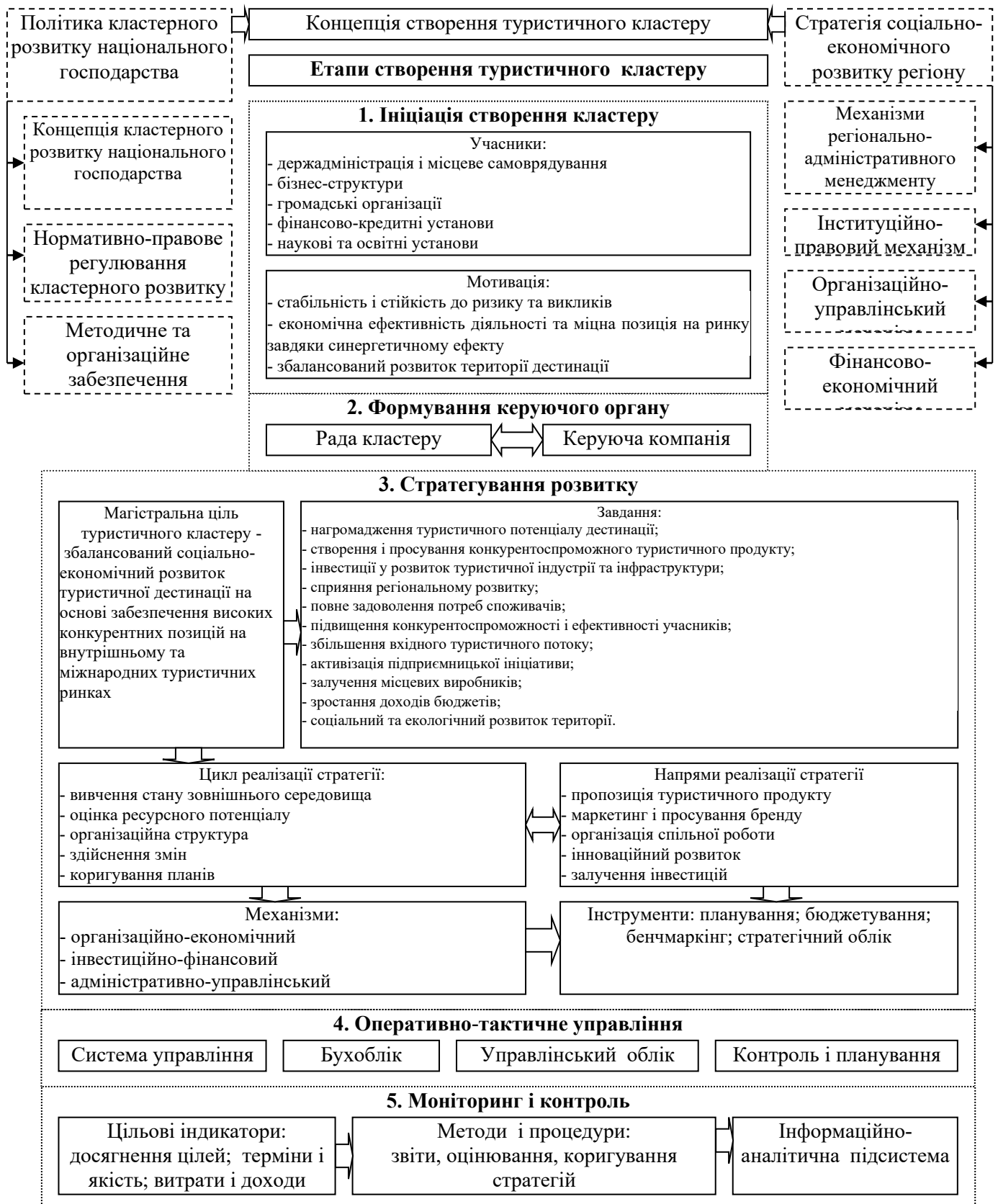


Рис. 3.3. Кластерний механізм розвитку туристичного бізнесу\*

\*Розробка автора

На рис. 3.4. представлено узагальнену модель туристичного кластера, яка може бути адаптована для потреб та специфіки конкретної дестинації. Представлена модель може бути основою для проектування кластерних утворень не лише у регіонах, які традиційно є туристичними центрами країни, але і для перетворення регіонів, де туристична галузь не набула належного розвитку, у привабливі туристичні дестинації.

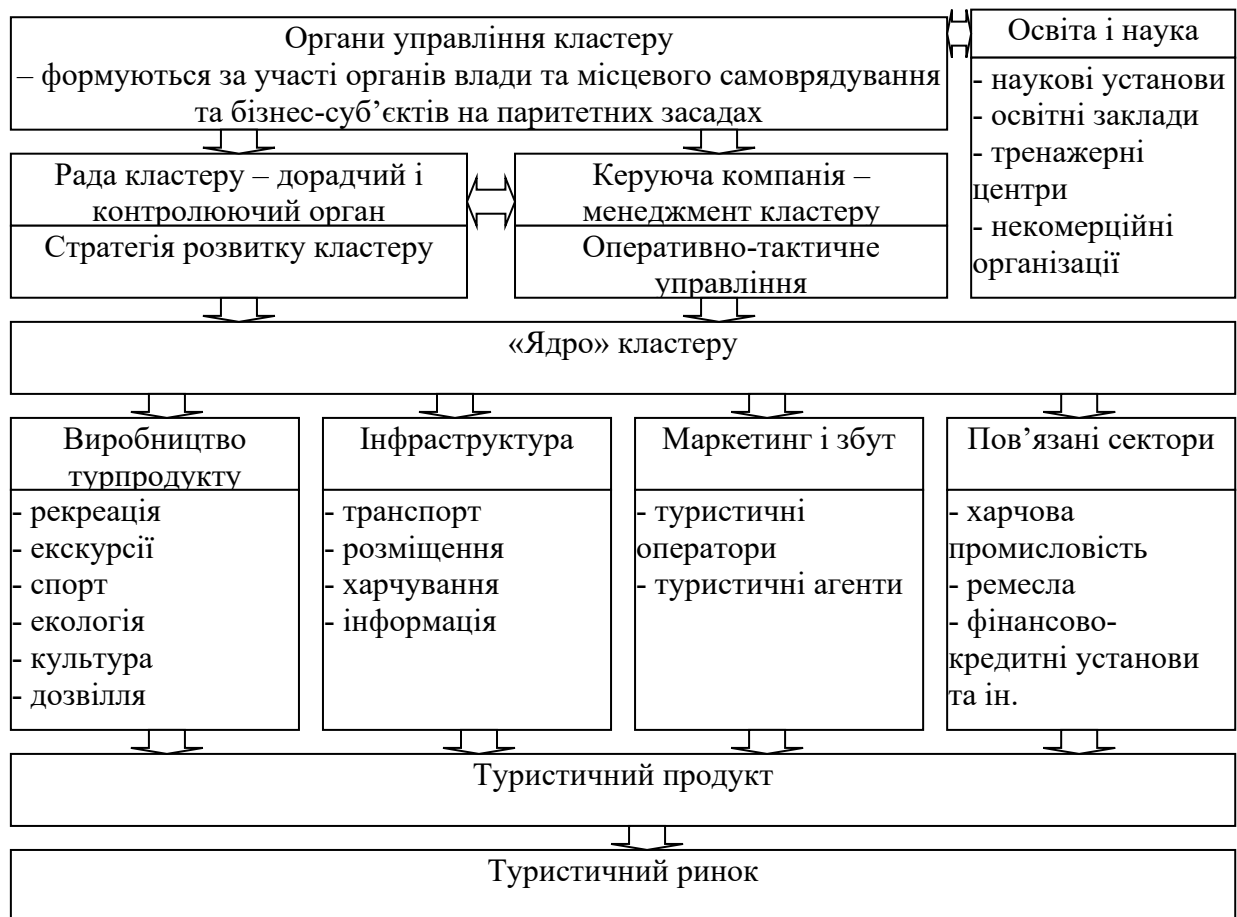


Рис. 3.4.. Концептуальна модель туристичного кластера\*

\*Розробка автора

Наведена модель туристичного кластера утворена трьома основними блоками:

1. Блок управління – формований органами влади та представниками бізнесу. Першочерговими завданнями блоку управління є:

- виявлення на території дестинації так званого «протокластеру» - системи мережевих усталених зв'язків між підприємствами туристичної

галузі та інших секторів, на основі яких формуватиметься повноцінний кластер;

- розроблення оптимальної структури кластеру, визначення ланок, яких не вистачає і які необхідно сформувати;
- залучення ресурсів для формування повноцінної структури кластеру;
- планування і організація робіт з утворення і подальшого розвитку кластеру.

2. Блок науково-освітнього супроводження, формований науковими та освітніми організаціями. Завданням цього блоку є:

- наукове, методичне та консалтингове супроводження процесів створення і функціонування кластеру;
- участь у підготовці та реалізації інвестиційних проектів у рамках розвитку кластерної ініціативи;
- розробка і впровадження продуктових, процесних, організаційних інновацій у діяльність кластеру;
- підготовка і підвищення кваліфікації кадрів для туристичного бізнесу та споріднених секторів.

3. Ядро кластеру – складається з підприємств і організацій, які безпосередньо беруть участь у створенні, просуванні і реалізації туристичного продукту. Ці підприємства утворюють туристичний потенціал кластеру та дестинації в цілому. Успіх кластеру багато в чому залежить від взаємодії і злагодженої роботи між блоками підприємств усередині ядра – блоком підприємств, що перетворюють туристичні ресурси у продукт, блоком інфраструктурних підприємств, блоком маркетингу, просування і збуту та блоком супровідного сервісу. На стартових позиціях створення кластеру, рівень розвитку складових ядра кластеру може бути різним. Тому, одним з основних завдань на цьому етапі є приведення їх у відповідність один одному, підсилення слабких ланок, які не дають змогу досягнути цільових орієнтирів конкурентоспроможності туристичного продукту.

В сьогоднішніх умовах, що характеризуються високим рівнем невизначеності і короткими горизонтами планування і прогнозування важко передбачити хід майбутніх подій, а тому встановлення цільових орієнтирів розвитку туристичного бізнесу може відбуватися лише у максимально узагальненому вигляді. Оскільки туристичний потік є основним об'ємним показником діяльності туристичного бізнесу, варто орієнтуватися саме на цей показник. Першим етапом відновлення туристичного бізнесу має бути досягнення допандемічного рівня туристичного потоку – 4400 осіб. Орієнтиром для другого етапу має бути відновлення туристичного потоку до рівня 2012 р – 27000 осіб, що, на наш погляд, більше відповідає реальному туристичному потенціалу регіону, оскільки у той період велась активна підготовка інфраструктури країни та регіонів до зростання туристичного потоку.

Прогнозна динаміка досягнення цільових показників розвитку туристичного бізнесу в регіоні представлена на рис. 3.5.

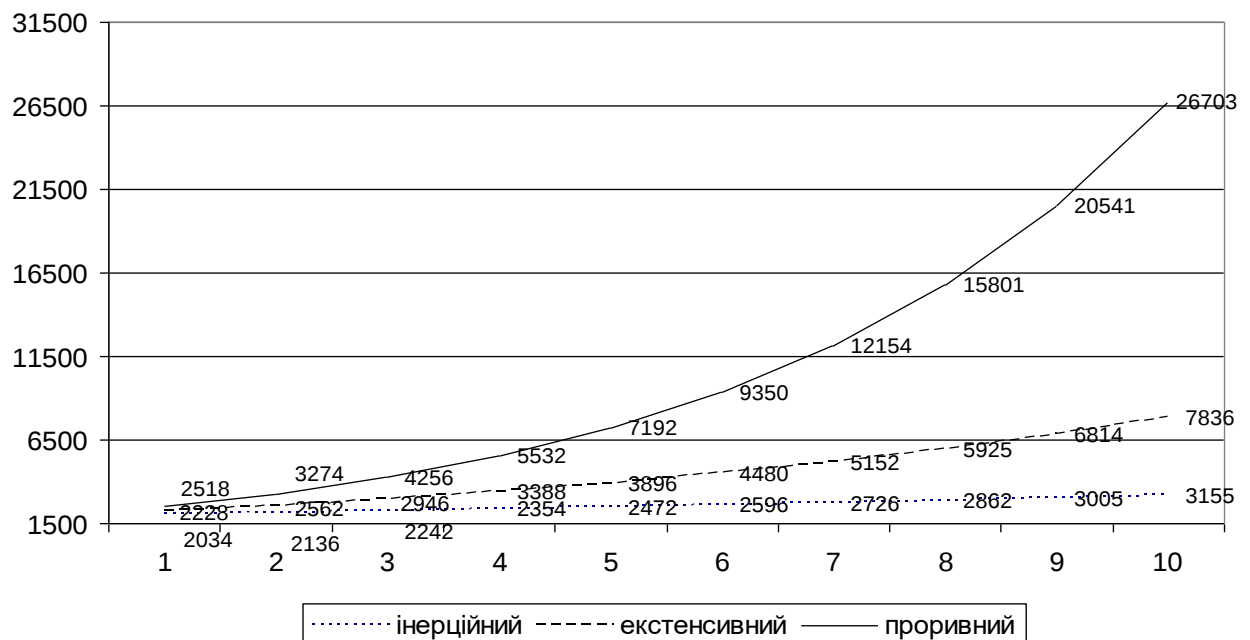


Рис. 3.5. Прогнозна динаміка зростання туристичного потоку у  
Кіровоградській області\*

\*Побудовано автором з використанням [179]

Прогнозні розрахунки виконувалися на основі оцінок очікуваних тенденцій відродження туристичної активності в області, отриманих експертним шляхом, через проведення опитувань фахівців туристичної галузі та науковців. Проведені прогнозні розрахунки демонструють, що досягнення цільових орієнтирів другого етапу відновлення протягом десятирічного періоду можливе лише за умови реалізації проривного сценарію, який забезпечить ріст обсягів туристичного потоку на середньому рівні 30% на рік. Реалізація екстенсивного сценарію дозволить досягнути лише проміжного результату у десятирічному періоді. Інерційний сценарій не дозволяє реалізувати плані відновлення туристичного потоку. Отже, єдиним перспективним шляхом відновлення і подальшого розвитку туристичного потоку області є реалізація проривного сценарію і забезпечення на цих засадах конкурентоспроможності регіонального туристичного продукту, що дозволить у стратегічній перспективі перетворити регіон на привабливу туристичну дестинацію.

Формування та подальший розвиток туристичного кластеру шляхом залучення до його структури нових учасників, дає можливість не лише активізувати розвиток власне туристичної індустрії, але і пов'язаних з нею секторів, що позитивно відзначатиметься не лише на економічних показниках але і на соціальному середовищі дестинації. Результатом діяльності кластеру є:

1. Для регіону:

- загальна активізація розвитку господарства регіону, оптимізація його структури, диверсифікація видів діяльності, розвиток зовнішніх зв'язків;
- збільшення податкової бази та зростання податкових надходжень;
- встановлення взаємовигідних зв'язків між владою та бізнесом, підвищення економічної самостійності регіонів, покращення прогнозованості та підвищення рівня керованості господарськими процесами у регіоні.

2. Для бізнес-суб'єктів:

- покращення інфраструктурного забезпечення, підвищення доступності інженерної, транспортної, економічної інфраструктури;
- покращення кадрового забезпечення туристичного бізнесу шляхом співпраці з освітніми установами;
- доступ до наукових розробок, можливості впровадження інновацій у практику господарювання, трансфер знань і технологій;
- спрощення виходу на міжнародні туристичні ринки;
- активізація інноваційного розвитку підприємств і організацій на основі трансферту знань і технологій, співпраці бізнесу та науки;
- покращення інформаційного забезпечення діяльності завдяки створенню спільної внутрішньокластерної інформаційно-аналітичної системи.

Формування і розвиток туристичних кластерів сприятиме інноваційному розвитку туристичного бізнесу, збільшенню його економічної ефективності, більш раціональному використанню туристичних ресурсів DESTINATION. Укрупнення туристичного бізнесу на основі організації мережевої взаємодії підвищує можливості по залученню фінансових ресурсів, а також підвищує обсяг надходжень до бюджетів, що сприятиме розвитку регіону, створенню нових робочих місць, збереження та примноження туристично-ресурсного потенціалу; розвиток інфраструктури DESTINATION. Системне застосування зазначених механізмів забезпечує синергетичний ефект для всіх стейкхолдерів туристичного бізнесу.

### **3.3. Стратегічні напрями і інструменти управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу**

Успішний розвиток туристичного бізнесу на основі реалізації кластерної політики передбачає активізацію ключових чинників його конкурентоспроможності до яких варто віднести:

- впровадження інновацій на основі стимулювання творчої активності, посилення взаємодії науки, влади та бізнесу;
- розвиток перспективних напрямків туризму – екотуризм, сільський «зелений» туризм, етнотуризм, пізнавальний туризм, подієвий туризм, спортивний туризм, лікувально-оздоровчий туризм тощо.

Розглянемо ключові чинники конкурентоспроможності туристичного бізнесу та механізми їх активізації у рамках реалізації кластерної політики:

#### I. Розвиток інноваційної діяльності у сфері туризму.

Згідно визначення Всесвітньої туристичної організації, «Інновації в туризмі - це впровадження нового або вдосконаленого компонента, який має на меті принести матеріальні та нематеріальні вигоди учасникам туристичного процесу та місцевій громаді, підвищити цінність туристичного досвіду та основні компетенції туристичного сектору, а отже, підвищити конкурентоспроможність та/або стійкість туризму» [62]. «Інновації в туризмі можуть охоплювати такі потенційні сфери, як туристичні дестинації, туристичні продукти, технології, процеси, організації та бізнес-моделі, навички, маркетингу, комунікації, експлуатації, забезпечення якості та ціноутворення» [62].

Інновації у туризмі є одним з основних напрямків підвищення конкурентоспроможності та ефективності розвитку туристичного бізнесу та підвищення його внеску у розвиток території дестинації та позитивного екстернального впливу на інші сектори господарства. У туристичному бізнесі, які і у інших секторах, під впливом глобальних процесів, підсилюється роль інновацій, отриманих шляхом перетворення наукових досягнень і переведення їх у практичну площину. Розвиток туризму вимагає системної, планомірної роботи з генерації нових наукових знань і пошуку можливостей впровадження їх у діяльність суб'єктів туристичного бізнесу дестинації. Для реалізації потенціалу інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу, органи влади, бізнес-суб'єкти (виробники туристичних товарів і послуг та оператори ринку),

повинні визначити магістральні напрямки впровадження інновацій, стратегічні цілі інноваційного розвитку, ресурсні можливості досягнення поставлених цілей. Тобто, мова йде про формування програми інноваційного розвитку, системи інноваційних проектів у рамках програми та комплексу механізмів реалізації цих проектів.

Органи державної влади та місцевого самоврядування повинні виконувати роль організації та координації зусиль підприємств і організацій туристичного бізнесу по реалізації інновацій, а також мають сформувати сприятливі умови для залучення нових знань та розробок у туристичну індустрію. Враховуючи специфічність туристичного бізнесу, змішану матеріально-нематеріальну природу його продукту та особливості галузевої структури, варто визначити зміст інноваційної діяльності стосовно цього сектору. Інновації у туристичному бізнесі спрямовані на створення нового туристичного продукту або суттєву зміну існуючого туристичного продукту та його складових товарів і послуг.

Результати проведеного аналізу вказують на те, що більшість проблем розвитку туристичного бізнесу лежить у організаційно-економічній площині, а отже вони можуть бути вирішені шляхом удосконалення структури і системи організації і управління туристичною індустрією регіону, механізмом, який здатний нівелювати недоліки, подолати загрози та реалізувати можливості розвитку туристичного бізнесу в регіоні на основі підвищення його конкурентоспроможності, є кластерний механізм.

Світовий досвід свідчить [186], що туристичні інновації в теперішній час розвиваються за такими напрямками:

1. Організаційні інновації – пов'язані із впровадженням нововведень у систему управління туристичним бізнесом на різних рівнях (підприємство, кластер, дестинація, держава), а саме:

- застосування нових механізмів та методів управління, створення нових організаційних форм;

- розвиток взаємодії між структурними рівнями управління, використання нових каналів і засобів комунікації у внутрішньому середовищі та із зовнішнім середовищем;
- удосконалення кадрового забезпечення, покращення якісного та кількісного складу персоналу туристичних підприємств;
- оптимізація економічно-організаційного механізму операційної, інвестиційної та фінансової діяльності та ін.

2. Маркетингові інновації – використання нових підходів і каналів взаємодії зі споживачами, що дають можливість більш ефективно:

- визначати поточні та перспективні потреби споживачів, створювати нові потреби на основі пропозиції туристичного продукту з новими властивостями;
- стимулювати збільшення попиту - залучати нових споживачів;
- розширювати ринок збуту, виходити на нові ринки із пропозицією туристичного продукту, адаптованого для цільових груп споживачів;
- створювати та просувати спільний туристичний бренд кластеру/дестинації/країни;
- розвивати нові канали ринкової комунікації.

3. Продуктові інновації – пов'язані зі змінами туристичного продукту та його складових, які забезпечують:

- зростання споживчої вартості туристичного продукту шляхом удосконалення споживчих властивостей його складових, а також додавання до його складу інноваційних товарів і послуг;
- підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту на основі оптимізації споживчої вартості та витрат туриста, підвищення унікальності продукту.

4. Процесні (виробничі) інновації – пов'язані із удосконаленням процесів створення і споживання туристичного продукту та його складових, зокрема із:

- пошуком чи створенням і використанням нових туристичних ресурсів; ..

- впровадженням нових способів надання туристичних послуг чи виробництва туристичних товарів.

Забезпечення інноваційного розвитку туристичного бізнесу вимагає наявності таких умов:

- сформоване сприятливе інноваційне середовище – інституційне, організаційне тощо;

- доступ до ринків нововведень та необхідних для їх впровадження ресурсів (інвестиційно-фінансових, виробничих, інформаційних та ін.);

- наявність кваліфікованих кадрів, здатних реалізувати інновації;

- вмотивованість підприємців, влади та суспільства до реалізації інновацій.

Ці умови можуть бути сформовані у структурі туристичного кластеру, який забезпечує тісну взаємодію всіх учасників інноваційного процесу, консолідацію виробничих можливостей і концентрацію фінансових ресурсів, що і дозволяє отримати сукупний синергетичний ефект від спільної інноваційної діяльності.

Базовими принциповими настановами, на яких має ґрунтуватися інноваційний розвиток туристичного кластеру є такі:

- принцип системності – розвиток інноваційної діяльності туристичного кластеру повинен комплексно охоплювати та інтегрувати ресурсні можливості, враховувати умови і чинники інноваційної діяльності, а також інтернальні та екстернальні ефекти інноваційного процесу;

- принцип прозорості і законності – інноваційна діяльність кластеру та його учасників повинна відбуватися у правовому полі, відповідати цілям і завданням державної та регіональної туристичної та інноваційної політики; відносини між учасниками інноваційного процесу повинні носити формалізований характер із чітким визначенням відповідальності і обов'язків, що забезпечуватиме високий рівень правової культури і

нівелюватиме негативні наслідки неформальних відносин у бізнесовому та владному середовищі;

- принцип ефективності – інноваційна діяльність повинна бути орієнтована на отримання економічного, соціального та/або екологічного ефекту. Сукупний ефект від інновацій повинен перевищувати витрати всіх видів ресурсів і часу на їх впровадження;

- принцип доцільності – інновації повинні відповідати потребам споживачів, а також організаційним, виробничим, фінансовим, інвестиційним, ринковим можливостям кластеру щодо їх впровадження;

- принцип перманентності – інноваційний процес повинен мати постійний характер, а не зводитися до реалізації окремих проектів. Виведення на ринок нових чи покращених інноваційних продуктів, удосконалення процесів - технологій та організації надання туристичних послуг, має бути одним з основних напрямків діяльності туристичного кластеру;

- принцип організаційно-управлінської відповідності – означає готовність менеджменту до змін, наявність достатнього рівня компетентності та вмотивованості керівників всіх ланок до провадження інноваційної діяльності;

- принцип безпеки – інновації не повинні становити загрозу соціуму, екології та людей, що беруть участь у створення і споживанні туристичного продукту.

Основними напрямками інноваційної діяльності туристичного кластеру, на наш погляд, є такі:

1. Організаційні інновації.

- 1.1. Кластерний механізм.

Формування і розвиток міжгалузевого туристичного кластеру на рівні дестинації та його подальша інтеграція із іншими кластерними утворенням у єдину національну мережу. Впровадження кластерного механізму є передумовою реалізації інновацій за іншим напрямками.

## 1.2. Інновацій у сфері корпоративної культури.

Узгодження стратегічних настанов, цілей, цінностей і культури у структурі кластеру, що забезпечить єдність організаційно-управлінських механізмів. Висока корпоративна культура не лише забезпечує ефективність управління кластерної структурою та її складовими але і забезпечує максимальну віддачу від персоналу, дозволяє реалізувати особистісні цілі і задовольнити потреби.

З точки зору підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу, за цим напрямом варто виділити такі першочергові заходи:

- розвиток системи HR-менеджменту, зокрема використання сучасних технологій селекції і набору персоналу;
- впровадження нових систем оцінювання компетенцій і особистісного росту персоналу на постійних засадах.

## 2. Маркетингові інновації.

Цей напрям, перш за все, передбачає формування спільного бренду туристичного кластеру та дестинації, створення сприятливого іміджу на внутрішньому та міжнародних ринках, підвищення рівня зацікавленості потенційних туристів у ресурсах і можливостях території. Для реалізації цього напрямку необхідно:

- сформулювати привабливе уявлення про туристичний продукт, пропонуваній кластером, ґрунтуючись на його особливостях і унікальних рисах;
- створити інтегровану систему маркетингу на рівні кластеру, яка реалізуватиме завдання дослідження і сегментації ринків, вибір цільових аудиторій, адресне просування туристичного продукту;
- визначити перспективні потреби споживачів і забезпечити формування туристичних продуктів за превентивною схемою, тобто із орієнтацією на майбутній ринок;
- розвивати канали і технології комунікації зі споживачами, що забезпечить більш ефективне просування продукту;

- удосконалювати цінову політику, забезпечити гнучкість пропозиції;
- розвивати публічну активність, брати участь у національних і міжнародних заходах із метою популяризації туристичної дестинації, формування громадської думки;
- реалізувати сучасні технології просування продукту, проводити системні маркетингові кампанії. Важливо, що кластер виступатиме від імені всієї туристичної дестинації, а отже йдеться про рекламу туристичної дестинації в цілому, а не лише туристичних продуктів кластеру.

### 3. Інформаційно-комунікаційні інновації.

Цей напрям безпосередньо пов'язаний із маркетингом, але не обмежується їм. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології дозволяють докорінно змінити всю систему управління туристичним бізнесом, а саме:

- забезпечити інтеграцію кластеру у глобальний інформаційний простір туристичного ринку (системи бронювання транспорту, місць розміщення та ін.). Сучасні пакети інформаційних технологій забезпечують поєднання функцій управління, адміністрування, збуту, сервісного обслуговування тощо. Водночас, пропозиції програмних продуктів в основному направлені на окремі підприємства [187-189]. Втім, розвиток туристичного кластеру вимагає створення програмних продуктів і технологій, зданих інтегрувати всіх учасників кластеру у єдину систему, яка охоплює всі аспекти спільної діяльності – менеджмент, маркетинг, збут, виробництво, інвестиції, фінанси;
- удосконалити взаємодію між суб'єктами туристичного бізнесу (тур операторами, тур агентами, фірмами, що надають туристичні послуги та виробляють туристичні товари та ін.), зокрема автоматизувати процеси збирання, обробки, зберігання управлінської інформації, забезпечити прийняття ефективних управлінських рішень на рівні інтегрованого кластерного утворення.

### 4. Ресурсозберігаючі інновації.

Цей напрям передбачає впровадження технологій, здатних раціоналізувати споживання матеріальних та енергетичних ресурсів при

виробництві і споживанні туристичного продукту та його складових – транспортних, готельних, ресторанних та інших послуг і товарів. Сучасний корпоративний стандарт обслуговування передбачає використання ІТ технологій для управління енергоспоживанням, що забезпечує економію витрат ресурсів. Широкого розповсюдження набуває використання альтернативних джерел енергії у туризмі. Оператори з розвинених країни адаптують свою діяльність до вимог стандарту ISO14000 – родини міжнародних стандартів, що стосуються екологічного менеджменту.

Розвиток туристичного бізнесу на основі кластеризації дозволяє системно впровадити ресурсозберігаючі технології на всіх підприємствах дестинації, досягнути високого рівня ресурсовіддачі та безпеки туристичної діяльності для навколишнього середовища, а отже – підвищити туристичну привабливість.

#### 5. Освітні інновації.

Цей напрям передбачає впровадження нових освітніх технологій для підвищення професійного і особистісного рівня працівників, зокрема:

- створення корпоративної кластерної системи підготовки і перепідготовки персоналу, освітніх програм;
- інтеграція із закладами освіти щодо провадження освітньої діяльності згідно з потребами кластерної структури;
- використання можливостей сучасних інформаційних технологій для освітніх цілей;
- впровадження дуальної форми підготовки фахівців.

У рамках структури туристичного кластеру особливо важливо встановити тісні зв'язки із закладами освіти, створювати спільні освітні проекти, що дозволить проводити підготовку персоналу для туристичного бізнесу із заданим рівнем компетенцій. Перевагою такого шляху для закладів освіти є гарантоване працевлаштування випускників, удосконалення матеріально-технічної та методичної бази.

## II. Застосування сучасних маркетингових технологій у туристичному бізнесі.

Виходячи зі специфіки туристичного бізнесу, а також з ситуації, у якій перебуває туристична індустрія України, варто зазначити, що активізація маркетингових зусиль на зовнішніх ринках у теперішній час є недоцільною. Говорити про активізацію потоків в'їзних туристів можна буде лише по закінченні війни та хоча б частковому відновленні туристичного потенціалу. Таким чином, в теперішній час туристичний маркетинг в основному концентрувався на виїзному та внутрішньому туризмі. Водночас, запровадження кластерного механізму відкриває широкі можливості для активізації у перспективі зовнішніх маркетингових комунікацій. Фундамент для цієї роботи необхідно закладати вже у теперішній час. А саме у рамках кластерних ініціатив, зусиллями органів влади та бізнесу, необхідно:

- запровадити систему моніторингу туристичних ринків, ретельно відслідковувати глобальні та локальні тенденції і адаптувати власний потенціал відповідно до її впливу, для того, щоб на момент відкриття національного ринку бути готовими для залучення туристичних потоків за параметрами туристично-ресурсного потенціалу, матеріально-ресурсного забезпечення, кадрового забезпечення, фінансового забезпечення, менеджменту тощо;

- формувати спільну маркетингову стратегію просування туристичного продукту дестинації на національному та міжнародних ринках, коригувати стратегію у відповідності до результатів моніторингу ринків;

- розвивати канали комунікації, просування і збуту туристичного продукту. При цьому акцент варто робити на мережеві технології;

- формувати імідж країни та дестинації, згідно з рекомендаціями і настановами UNWTO [62].

Так відповідно, до рекомендацій UNWTO, органи управління дестинацію повинні у своїх стратегічних документах визначитися із такими позиціями:

- склад механізмів, що сприятимуть розвитку туризму;
  - канали та зміст комунікацій із громадськістю і бізнесом;
  - можливості розвитку дестинації;
  - стратегічні і тактичні плани розвитку дестинації;
  - засоби мотивації органів та інвесторів щодо підтримки туристичного бізнесу
- обсяг, джерела і механізми фінансування інвестицій [62].

Кластерний механізм забезпечує успішне вирішення всіх цих завдань, створюючи платформу для співпраці бізнесу і влади. Імідж дестинації, сформований за допомогою інтеграції у структурі кластеру, перетворюється у туристичний ресурс території, відкриває можливості для отримання конкурентних переваг. Окрім того, сприятливий імідж території є внеском у імідж країни, додає цінності національному бренду.

Формування туристичного бренду повинне ґрунтуватися на таких положеннях:

- туристичний бренд дестинації виходить далеко за межі власне туристичного бізнесу, він є відображенням соціально-економічного стану території, духовних цінностей, притаманних соціуму, способу життя і норм поведінки людей. Тобто бренд формується не лише органами влади та туристичним бізнесом, а всією спільнотою мешканців території дестинації;
- бренд повинен бути чітко визначеним і зрозумілим як мешканцям дестинації так і широкому колу людей - потенційних туристів;
- бренди туристичних дестинацій тісно пов'язані із сприйняттям країни і нації, сформованим національним іміджем. Тому робота над туристичними брендами вимагає зусиль на найвищому рівні керівництва держави для створення загального позитивного уявлення про країну, а також зусиль від кожного громадянина, який представляє країну перед іноземцями.
- бренд має формуватися планомірно і цілеспрямовано. Цей процес повинен бути націлений на підтримку привабливих сторін та згладжуванні недоліків країни та конкретної дестинації у сприйнятті потенційних туристів;

- основною туристичного бренду виступають унікальні риси і можливості дестинації, які повинні стати її символом, точкою тяжіння. Вони повинні бути представлені у спосіб зрозумілий максимальній кількості людей різних культур.

Вплив туристичного бренду на конкурентоспроможність дестинації і туристичного бізнесу визначається його здатністю перетворюватися у туристичний ресурс, шляхом консолідації і використання туристичного, економічного, культурного потенціалу території. Впізнаваність і авторитет бренду сприятиме зниженню питомих витрат на залучення туристів, адже люди самі охоче, без додаткових стимулів, відвідують відомі та визначні місця. Створення туристичного образу України як історичного, культурного центру, що володіє унікальним природно-ресурсним потенціалом, є дружнім і безпечним для відвідування туристами з усього світу є необхідним для формування конкурентних переваг і залучення туристичних потоків. Через військову агресію проти України, широке висвітлення подій у світових ЗМІ, нажаль, наша країна і після закінчення війни деякий час не асоціюватиметься з безпекою. А тому необхідно прикладати зусилля для подолання цього бар'єру, проводити активну кампанію по висвітленню переваг та туристичного потенціалу країни - це є завданням державних органів влади, зокрема Державного агентства з розвитку туризму України. Просування національного туристичного бренду на внутрішньому та міжнародних ринках передбачає такі види активності, націлені на потенційних споживачів та бізнес-партнерів:

- активізація участі у міжнародних туристичних заходах – виставках, форумах та ін.
- проведення комплексу рекламних заходів на ключових ринках;
- системна інформаційна підтримка туризму, висвітлення подій, заходів тощо;
- відкриття туристичних представництв країни на території країн, які є цільовими ринками збуту національного туристичного продукту

- використання феномену високої впізнанності країни за кордоном та підтримки України іноземцями.

Основними етапами реалізації маркетингової політики у туризмі є такі:

1. Проведення маркетингових досліджень:

1.1. Вивчення і оцінювання глобального туристичного ринку, визначення конкурентних позицій національного туристичного продукту у короткостроковій та стратегічній перспективі. Необхідно всебічно дослідити і оцінити інфраструктуру туристичного бізнесу, визначити основні напрямки туристичних потоків та можливості їх опрацювання.

1.2. Визначення груп потенційних споживачів. Аналіз цільових сегментів - груп споживачів, для яких український туристичний продукт може становити високу цінність.

2. Формування комплексної пропозиції туристичного продукту, який здатен максимально задовольнити запити туристів і принести максимальну вигоду дестинації, як економічну так і іміджеву.

3. Просування туристичного продукту на ринку шляхом його виділення з числа інших продуктів, використання гнучкої цінової політики, застосування ефективних каналів продажу, стимулювання продажів через проведення рекламних кампаній.

III. Впровадження сучасних системи управління якістю туристичного продукту.

Міжнародними стандартами визначено, що якість це ступінь відповідності сукупності притаманних об'єкту характеристик, заявлених потребі або очікуванню, які є обов'язковими [190].

Проблема забезпечення якості туристичного продукту перебуває у фокусі уваги науковців, через її нетривіальність і відмінність від питань управління якістю у інших секторах [191, 192]. Розуміння якості у туризмі також сильно відрізняється від традиційного, оскільки туристичний продукт є складно структурованим (сформований з різномірних товарів і послуг, які надаються різними суб'єктами). Окрім того, до суб'єктів туристичного

бізнесу різного рівня і приналежності до різних дестинацій споживачі пред'являють різні вимоги щодо якості обслуговування. Тому, якість у туристичному бізнесі є доволі широким поняттям, яке визначається відповідністю отриманого споживачем туристичного продукту, його очікуванням. Водночас, на глобальному туристичному ринку сформовані певні вимоги до якості та стандарти обслуговування, дотримання яких є обов'язковим для забезпечення конкурентоспроможності. І ці вимоги постійно зростають. Це означає, що досягнення та підвищення конкурентних позицій на туристичному ринку вимагає постійного вдосконалення якості туристичного продукту.

Таким чином, якість у туризмі може визначатися одним з таких способів:

- як рівень задоволення споживача від споживання комплексного туристичного продукту;
- відповідність якісних характеристик послуг і товарів у складі туристичного продукту вимогам стандартів та інших нормативних документів.

Складність моніторингу і контролю якості туристичного продукту пов'язана із тим, що жодна фірма, чиї товари та послуги входять до складу туристичного продукту не має повної картини споживання туристичного продукту, а отже якість на етапах його формування і споживання може суттєво відрізнятися. Незадоволеність певною складовою може привести до незадоволення туристом продуктом в цілому. Ця обставина вимагає формування високої якості туристичного продукту вже на стадії його проектування.

Згідно сучасної філософії Total Quality Management (TQM), якість повинна бути основою всіх видів діяльності у сфері провадження туристичного бізнесу [193]. Підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу вимагає постійного прикладання зусиль для покращення якості всіх складових туристичного продукту.

Отже, необхідне розроблення внутрішніх стандартів обслуговування і якості туристичних продуктів на рівні дестинації та/або туристичного кластеру. Створення таких стандартів потребує участі всіх підприємств і організацій у складі туристичного кластеру та органів влади.

Застосування концепції TQM на рівні туристичного кластеру вимагає від всіх його суб'єктів:

- усвідомлення і прийняття на всіх рівнях управління філософії постійного покращення якості, розвиток на її основі корпоративної культури;
- визначення головним завданням повне задоволення потреб туристів, якість повинна випереджати запити;
- формування єдиної корпоративної культури та встановлення повного контролю над всіма процесами організації і управління на рівні кластеру;
- забезпечення персональної відповідальності всіх працівників за досягнення високих показників якості обслуговування туристів;
- навчання персоналу щодо забезпечення якості;
- моніторинг і регулярне оцінювання якості діяльності кластеру з метою виявлення слабких місць та внесення коректив.

До основних показників, які доцільно використовувати для аналізу і оцінювання якості діяльності туристичного бізнесу і зокрема туристичного продукту варто віднести такі:

- рівень задоволення споживачів матеріальною складовою – стан обладнання, транспортних засобів, приміщень, виглядом працівників тощо;
- своєчасність, точність і повнота виконання операцій – надання туристичних послуг та постачання товарів;
- рівень уваги до клієнта – психологічне задоволення від отриманої уваги і турботи з боку персоналу, загальної дружньої атмосфери.

Більшість з цих параметрів є «м'якими», а тому при їх вимірюванні особливого значення набувають експертні та соціологічні методи, зокрема регулярне опитування споживачів, через організацію ефективних каналів комунікації з ними. Налагодження прямих контактів зі споживачами за

допомогою сучасних інформаційних технологій є важливою умовою конкурентоспроможності, оскільки це дає можливість завчасно виявити очікування туристів і розробити адресну пропозицію відповідно до їхніх запитів. Отже, цей напрям тісно пов'язаний із інноваціями у туристичному бізнесі.

#### IV. Розвиток компетенцій учасників туристичного кластеру.

Компетенції в теперішній час є основною передумовою розвитку туристичного бізнесу. Наявність високих компетенцій є основною вимогою до персонального складу як керівників, так і персоналу туристичних підприємств і організацій, а також до представників органів влади, що беруть участь у регулюванні процесів розвитку туристичного бізнесу. У загальному розумінні, компетенції у туристичному бізнесі варто розцінювати як:

- рівень обізнаності, володіння навичками та наявність повноважень для реалізації функцій управління розвитком туристичного бізнесу на відповідному рівні – підприємства, кластеру, дестинації, держави;
- рівень знань та навичок персоналу підприємств, необхідних для виконання ними функціональних обов'язків, як на рівні ядра кластеру, так і на рівні периферійних організацій;
- рівень культури працівників, необхідний для ефективної взаємодії з клієнтами та усередині організації;
- сукупність звичаїв, традицій, досвіду провадження туристичної діяльності, як працівників суб'єктів туристичного бізнесу, так і місцевого населення, що беруть участь у обслуговуванні туристів.

Високий рівень професійної підготовки всіх працівників суб'єктів туристичного бізнесу є необхідною умовою успішного розвитку дестинації та/чи кластеру.

Ґрунтуючись на відомій моделі конкуренції М. Портера [194], можна виділити такі елементи компетенцій, які визначають складові конкурентоспроможності туристичного бізнесу (Рис. 3.6):



Рис. 3.6. Компетенції, які визначають складові конкурентоспроможності туристичного бізнесу\*

\*Побудовано автором

1. Компетенції, що визначають можливості вироблення конкурентоспроможного туристичного продукту – туристичні ресурси дестинації, менеджмент, трудові ресурси. Ефективність реалізації стратегічних планів з розвитку туризму насамперед визначається компетенціями їх розробників та керівників, що відповідають за їх реалізацію. Важливу роль також має наявність інформаційно-аналітичної системи, спроможної забезпечити осіб, що приймають рішення необхідною інформацією у повному обсязі та належної якості. Проблемами стратегування розвитку туристичного бізнесу в Україні є відсутність єдиної системи збирання і обробки інформації. Статистичні дані, які представлені Державною службою статистики, регіональними управліннями статистики є фрагментарними, а через зміну методик збирання і обробки інформації вони часто є непорівнянними. Дані, які транслює Державне агентство розвитку туризму України, лише частково характеризують туристичний бізнес, і в основному стосуються фінансових результатів його діяльності та надходжень до бюджетів. Отже, аналітична робота вимагає створення власної інформаційно-аналітичної системи на рівні туристичного кластеру, яка повинна бути інтегрованою у регіональну, національну та глобальну інформаційні системи туристичного ринку. Отримання інформації, необхідної для ухвалення управлінських рішень і провадження туристичного

бізнесу вимагає створення системи інформаційних каналів – внутрішніх (між суб'єктами кластеру) та зовнішніх (із іншими суб'єктами ринку, органами влади, суспільством, а головне - споживачами).

Важливою складовою компетенцій цієї групи також є організація освітньої діяльності для постійного підвищення знань та навичок персоналу підприємств і організацій туристичного кластеру. Обсяг і вимоги до підготовки фахівців для туристичного кластеру повинні визначатися перспективними планами розвитку туристичної діяльності кластеру, його потребами у кадрах у розрізі спеціальностей та фінансовими можливостями. Зміст навчання також варто узгоджувати із потребами кластерного розвитку, що дозволить максимально адаптувати навчальний процес до вимог практики. Таким чином, набуті персоналом компетенції перетворюватимуться у туристичний ресурс дестинації.

2. Компетенції, що визначають формування ефективних конкурентних стратегій. До цієї групи варто віднести можливості кластеру до розроблення та успішної реалізації стратегій. В умовах розрізненої діяльності учасників ринку, стратегічний менеджмент бізнес-одиниць був вкрай слабким через відсутність явної конкуренції між ними. А в умовах повномасштабного вторгнення, через високий рівень ризику та невизначеності, більшість з них діють на ситуативних засадах. Водночас, планування подальшого розвитку туристичного бізнесу вимагає перегляду відношення до стратегічного планування, а основою використання кластерного механізму є стратегічне мислення та формування комплексних планів і програм розвитку кластеру та дестинації.

3. Компетенції, що визначають розвиток внутрішнього попиту. Характер і обсяги внутрішнього туристичного попиту визначаються компетенціями населення, рівнем їх освіти, професійності, особистих переваг. Особи з більш високим рівнем компетенцій є більш вимогливими до якості і характеру туристичного продукту. Отже, підвищення загального освітнього і культурного рівня населення веде до підвищення якісного і

змістовного рівня туристичного продукту. Це означає, що розвиток туристичного бізнесу і підвищення його конкурентоспроможності тісно пов'язаний із стратегічними напрямками і перспективами соціально-економічного розвитку території дестинації. Більш високий соціально-економічний розвиток означає більш високі доходи населення, а отже більші можливості для туризму. Під впливом цих чинників формується туристична спеціалізація дестинації та її орієнтація на цільові аудиторії. Більш розвинені дестинації приваблюють відповідні категорії туристів, які відповідають місцевому населенню рівнем компетенцій та доходів. У цьому полягає специфіка розвитку туристичного бізнесу, яку необхідно враховувати при реалізації кластерних ініціатив.

4. Компетенції щодо інтеграційної взаємодії і розвитку пов'язаних секторів. Пов'язані сектори – це сукупність підприємств інфраструктури (освіта і наука, транспорт і зв'язок, комунальне господарство, медична сфера та ін.). Інтеграційна здатність туристичного кластеру до залучення всіх необхідних елементів для комплексного забезпечення туристичних потреб, а також оптимізації структури багато в чому визначає ефективність спільної діяльності та життєздатність кластеру. При цьому, принципово важливими моментами формування інтеграційних компетенцій є такі:

- наявність правової основи для реалізації інтеграційної взаємодії у кластері, що стосується організаційно-правових форм учасників, систем оподаткування і підзвітності;
- поєднанність складових кластеру за потужностями, пропускною здатністю, наявність вузьких місць та неповних ланок;
- спільність інтересів і поєднанність систем управління, що стосується не лише особистісних якостей але і можливостями впроваджувати нові інформаційні технології на рівні кластерної мережі.

Проблеми компетенцій є основними у формуванні кластерної структури та забезпеченні на цих засадах конкурентоспроможності туристичного бізнесу. Їх розв'язання вимагає спільної роботи всіх

потенційних учасників кластерної структури, а організуючу роль мають відіграти ініціатори створення кластеру - органи влади і місцевого самоврядування DESTINATION.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю є завданням багатоплановим, яке повинен вирішуватися одночасно на всіх рівнях – національному, регіональному, на рівні господарюючих суб'єктів, на рівні місцевих спільнот. Найбільш дієвим механізмом, який здатен вирішити всі поставлені завдання є кластерний механізм, реалізація якого забезпечує найбільш ефективне використання стартових позицій для розвитку туристичного бізнесу, найбільш повне залучення і використання туристичного потенціалу DESTINATION, залучення бізнесу та населення для вирішення соціально-економічних завдань розвитку території і країни в цілому.

### **Висновки до розділу 3**

1. У процесі дослідження визначені і структуровані механізми (економічні, соціальні, екологічні) стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу - комплекс заходів, націлених на соціально-економічний розвиток та захист екологічного середовища DESTINATION. Доведено, що найбільш перспективною є група механізмів державно-приватного партнерства. Досліджено їх види, ідентифіковано переваги та недоліки.

2. Обґрунтовано доцільність використання кластерного механізму для реалізації конкурентного потенціалу та розвитку туристичного бізнесу. Туристичний кластер визначено як групу територіально локалізованих суб'єктів господарювання, органів державної влади та місцевого самоврядування, наукових установ, освітніх організацій, громадських і професійних організацій, які спільно залучають і обслуговують внутрішні та міжнародні туристичні потоки на засадах комплексного формування і

використання туристичного потенціалу DESTИНАЦІЇ. Визначено відмінності туристичних кластерів від інших мережових формувань кластерного типу.

3. На основі дослідження досвіду створення туристичних кластерів, розроблено концепцію стратегії підвищення конкурентоспроможності туристичної DESTИНАЦІЇ на засадах кластерного механізму на прикладі Кіровоградської області. За результатами аналізу туристичного потенціалу регіону виявлено наявність необхідних стартових можливостей для диверсифікації та інтеграції у туристичний простір, а також чинників, що обмежують можливості регіону у розвитку туризму. Визначено склад завдань, які можуть бути вирішені у рамках кластерної ініціативи.

4. Розроблено механізм формування і розвитку туристичного кластеру, у рамках якого визначено структурні складові та важелі реалізації кластерної ініціативи. Визначено інструменти мотивації бізнес-суб'єктів до участі у створенні у кластерній структурі. Представлено структурну модель туристичного кластера, яка може бути адаптована для потреб та специфіки конкретної DESTИНАЦІЇ, слугувати основою для проектування кластерних утворень не лише у регіонах, які традиційно є туристичними центрами країни, але і для перетворення регіонів, де туристична галузь не набула належного розвитку, таких як Кіровоградщина, у привабливі туристичні DESTИНАЦІЇ.

5. Здійснено прогнозування розвитку туристичного бізнесу у Кіровоградській області, за трьома базовими сценаріями, які визначено на основі аналізу можливостей та перспектив за технологією SWOT-аналізу - інерційний, екстенсивний та проривний сценарії. Доведено, що єдиним перспективним шляхом відновлення і подальшого розвитку туристичного потоку області є реалізація проривного сценарію і забезпечення на цих засадах конкурентоспроможності регіонального туристичного продукту, що дозволить у стратегічній перспективі перетворити регіон на привабливу туристичну DESTИНАЦІЮ.

6. Визначені і деталізовані стратегічні напрями і інструменти управління розвитком туристичного бізнесу у розрізі ключових факторів конкурентоспроможності: розвиток інноваційної діяльності у сфері туризму; застосування сучасних маркетингових технологій у туристичному бізнесі; впровадження сучасних системи управління якістю туристичного продукту; розвиток компетенцій учасників туристичного кластеру.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі, на основі теоретичного узагальнення, запропоновано новий підхід до вирішення важливого науково-практичного завдання – формування механізмів управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу в умовах глобальних викликів. Одержані теоретичні, методичні та прикладні результати дослідження дають можливість зробити такі висновки:

1. В результаті теоретичного дослідження, конкурентоспроможність суб'єктів туристичного бізнесу визначена як комплексне, системне поняття, що відображає процес утримання, примноження та створення нових конкурентних переваг, шляхом адаптації до зміни дії чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, для ефективного здійснення суб'єктом маркетингової, операційної, інноваційно-інвестиційної, фінансової діяльності із метою найкращого задоволення потреб споживача туристичної послуги. Визначено сутність і особливості конкурентоспроможності бізнес-суб'єктів туристичної галузі, виявлено зв'язок поняття «конкурентоспроможність» із іншими категоріями і поняттями туристичного менеджменту. Ідентифіковані та впорядковані внутрішні та зовнішні чинники, що визначають конкурентоспроможність туристичного бізнесу в умовах глобальних викликів.

2. Досліджено зміст і структуру туристичного продукту як основи конкурентоспроможності туристичного бізнесу. Визначено структуру туристичного продукту за його складовими товарами та послугами (туристичні ресурси та діяльність, транспортування, розміщення та сервісні послуги), за виробничими функціями провайдера, а також за рівнями управління (матеріально-технічна основа, рівень обслуговування, вибір споживача, середовище дестинації, залучення споживача). Виявлено ознаки та здійснено класифікацію туристичних послуг, що входять до складу туристичного продукту. Визначено стадії створення туристичного продукту.

3. Удосконалені методичні засади дослідження конкурентоспроможності комплексного туристичного продукту із використанням положень і інструментів теорії корисності, шляхом співвідношення споживчої цінності та сумарної вартості його складових. Конкурентоспроможність туристичного продукту запропоновано оцінювати шляхом порівняння його конкурентного потенціалу із аналогічним показником альтернативних туристичних продуктів. Пропонований підхід може стати дієвим інструментом аналізу конкурентних пропозицій на туристичному ринку, оскільки він дозволяє отримати узагальнену оцінку.

4. Якість туристичного продукту, як складова конкурентоспроможності, визначається як його комплексна характеристика, яка відображає ступінь задоволення споживача і визначається рівнем забезпечення стандартів обслуговування і відповідності очікуванням клієнта. Запропоновано методичний підхід до узагальненої оцінки якості туристичного продукту на основі порівняння фактичної оцінки туристичного продукту з очікуваннями споживачів. Пропонований методичний підхід може бути реалізований на рівні суб'єкта туристичного бізнесу або групи суб'єктів (кластер, альянс, дестинація). Обмеженнями використання підходу є те, що його застосування можливе лише у групах клієнтів зі схожим сприйняттям туристичного продукту.

5. Для цілей аналізу, оцінювання та управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу, сформовано комплексну модель, яка поєднує у собі найбільш ефективні методи і важелі управління взаємовідносинами і взаємодією різнорівневих суб'єктів туристичного бізнесу (кооперація та інтеграція, впровадження інновацій, диверсифікація, спеціалізація), які у сукупності дають можливість спрямувати його розвиток у сталому руслі, відповідно до узгоджених стратегічних цілей і завдань стейкхолдерів. Пропонована модель управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу не лише описує взаємозв'язок її елементів, а слугує базисом для оптимізації його структури і процесів.

6. В результаті дослідження були визначені глобальні тренди і виклики розвитку туристичного бізнесу. Встановлено, що світовий туристичний бізнес перебуває на етапі відновлення після пандемії – до 2037 р. очікується, зростання ринку у 2 рази (до 22 трлн. доларів США) із щорічним приростом 5,4%. Здійснено позиціонування туристичного бізнесу України у світовому туристичному просторі із використанням удосконаленого методичного підходу, заснованого на структуруванні глобальної господарської системи та її складових на рівні (периферія, напівпериферія, центр). Оцінка положення DESTINATION проводилася за показниками, які відображають базові чинники розвитку туризму: чисельність населення; ВВП на душу населення; наявність місць у закладах розміщення на 1000 мешканців. Встановлено, що Україна належить до периферійної групи країн. Відставання від європейського ринку пов'язано, насамперед, із більш повільним інноваційним процесом у галузі та затримками у впровадженні європейських стандартів обслуговування. Визначено вимоги щодо переходу України до напівпериферії туристичного ринку.

7. У процесі дослідження визначено і структуровано механізми стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу - комплекс заходів, націлених на соціально-економічний розвиток та захист екологічного середовища DESTINATION. Визначено склад механізмів за групами (економічні, соціальні, екологічні), а також у розрізі їх видів встановлено оціночні показники, які дають можливість оцінити дієвість і результативність впливу механізму на сферу туризму та стан DESTINATION в цілому. Доведено перспективність використання механізмів державно-приватного партнерства для активізації розвитку туристичного бізнесу в Україні та підвищення його конкурентоспроможності. Виявлено переваги та слабкі місця використання рівних підходів і моделей державно-приватного партнерства у сфері туризму.

8. Обґрунтовано доцільність використання кластерного механізму для реалізації конкурентного потенціалу та розвитку туристичного бізнесу.

Розроблено концепцію стратегії підвищення конкурентоспроможності туристичної дестинації на засадах кластерного механізму на прикладі Кіровоградської області. Розроблено механізм формування і розвитку туристичного кластеру, у рамках якого визначено етапи, структурні складові та важелі реалізації кластерної ініціативи. Визначено інструменти мотивації бізнес-суб'єктів до участі у кластері. Представлено структурну модель туристичного кластера, яка може бути адаптована для потреб та специфіки конкретної дестинації. Здійснено прогнозування розвитку туристичного бізнесу у Кіровоградській області, за трьома базовими сценаріями, які визначено на основі аналізу можливостей та перспектив за технологією SWOT-аналізу - інерційний, екстенсивний та проривний сценарії. Визначено стратегічні напрями і інструменти управління розвитком туристичного бізнесу у розрізі ключових факторів конкурентоспроможності: інновації; маркетинг; якість; компетенції.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Базилевич В.Д. Економічна теорія. Політекономія: Підручник. – К.: «Знання-Прес», 2004. 615 с.
2. Мочерний С.В., Устенко О.А., Чоботар С.І. Основи підприємницької діяльності: Посібник.- К.: ВЦ „Академія”, 2003.-280 с.
3. Porter M., 1990. The Competitive Advantage of Nations. The Free Press: New York.
4. McConnell, Campbell. Economics : Principles, Problems, & Policies : [англ.] : [арх. 2 января 2020]. Campbell McConnell, Stanley Brue, Sean Flynn. 22st Ed. McGraw-Hill, 2021. ISBN 9781260226775.
5. Burgin, Angus, "The Radical Conservatism of Frank H. Knight, " *Modern Intellectual History*, 6 (Nov. 2009), 513-38.
6. Emmett, Ross B. «Introduction», in *Selected Essays by Frank H. Knight*, 2 vols., (ed. by Ross Emmett), 1999.
7. Йозеф Шумпетер та проблеми реформування економіки України / [відп. ред. : Ю. К. Зайцев, Т. В. Фініков; Інститут економіки, управління та господарського права]. Київ: Таксон, 2000. 244 с.
8. Шумпетер Йозеф А. Короткий оксфордський політичний словник. за ред.: Ієна Макліна, Алістера Макмілана; пер. з англ. Київ: Основи, 2006. С. 753.
9. Антонюк, Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації. Монографія. Київ: КНЕУ, 2004, 273 с.
10. Багрова І.З. Складові та фактори конкурентоспроможності. Вісник економічних наук України. 2007. № 1. с. 16
11. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : колективна монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
12. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

13. Андросова Т. В., Чернишова Л. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навч. посібник у структурно-логічних схемах. Харків: ХДУХТ, 2019. 202 с.
14. Іванова М. І. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності. Економічний простір. 2012. № 48/2. С. 189– 196.
15. Барабась, Д. О. Конкурентні стратегії підприємства. Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник. Вип. 2-3. Київ: КНЕУ, 2000. с. 208.
16. Гайдук В. А. Конкурентоздатність в умовах сучасного ринку. Економіка та держава. 2007. № 2. С. 16-17
17. Кирчата І.М. Напрями формування економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства. Управління розвитком: зб. наук. статей. Харків, 2006. №7. 19-21.
18. Безтелесна, Л. Механізм забезпечення сталої конкурентоспроможності великого промислового підприємства. Економіст. 2004. N 12. с. 456
19. Красностанова Н. Е. Стратегічний аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового виробництва. Фінансова консультація. 2001. № 21 22. С. 55-59.
20. Реутов В. Є. Конкурентоздатність підприємства: критерії, показники і методики оцінювання. Економіка та держава. 2006. № 5. С. 65-67
21. Novak V. New leadership competencies for future business leaders. International Scientific Journal of Universities and Leadership. 2016. № 2. P. 56-61.
22. Бурук Г. П. Управління конкурентоспроможністю промислової продукції з урахуванням екологічної складової : автореф. дис. ... канд. екон. Наук. Інститут економіки промисловості НАН України. Донецьк, 2011. 23 с.
23. Ковальська Ю. Г. Формування конкурентної стратегії підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 – економіка,

організація і управління підприємствами. Європейський університет фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. Київ, 2004. 26 с.

24. Полтавська Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємства : дис. канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, 219 організація і управління підприємствами». Харківський державний економічний університет. Харків, 2004. 188 с

25. Стахов М. В., Малик О. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 16.

26. Спіріна, М. В. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2004. N 8. С. 176-183.

27. Dupeyras, A., MacCallum, N., 2013. “Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document”, OECD Tourism Papers, 2013/02, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/5k47t9q2t923-en>

28. Burkart, A. J., Medlik, S., 1974: Tourism. Past, present and future. London, Heinemann Leiper, N., 1995. Tourism Management. Melbourne, Australia: RMIT Press.

29. A practical guide to tourism destination management. Madrid: WTO, 2007. P.1. <https://www.unwto.org> (дата звернення 05.06.2023)

30. Лагодієнко, В. В., Богданов, О. О., Попкова, С. О. (2022). Розвиток підприємств ав умовах глобалізації економіки. *Економічний простір*, (178), 60-64. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/178-10>.

31. Saraniemi, S., Kylänen, M., 2020. Problematizing the Concept of Tourism Destination: An Analysis of Different Theoretical Approaches. *Journal of Travel Research* 50 (2) 133–143.

32. Tahiri, A., Kovaci, I., 2017. Assessment of the quality of products in tourism. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 2 (5), 62-72.

33. Кулиняк Ю. І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2011. № 714. С. 87–95.

34. Соколенко С. І. С59 Кластери в глобальній економіці. К.: Логос, 2004. 848 с.
35. Żemła, M., 2016. Tourism destination: The networking approach. *Moravian Geographical Reports*. 24 (4), 2-14
36. Ritchie J.R.B., Crouch G., 2003. *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. CABI Publishing: Wallingford, UK.
37. Укрстат <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення 05-30.06.2023)
38. Закон України «Про туризм» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр#Text> (дата звернення 12.07.2023)
39. Porter M. E. *Competitive strategy; techniques for analyzing industries and competitors*. New York : Free Press, 1980. 397 p.
40. John Naisbitt *Megatrends* New York: Warner Books. 1982. 307 p. <https://www.scribd.com/document/394021550/131695889-John-Naisbitt-Megatrends> (дата звернення 14.07.2023)
41. World Travel & Tourism Council <https://wttc.org> (дата звернення 14.07.2024)
42. Індустрія туризму зробить рекордний внесок у світовий ВВП у 2024 році <https://thepage.ua/ua/economy/industriya-turizmu-zrobit-rekordnij-vnesok-u-svitovij-vvp> (дата звернення 16.07.2023)
43. Hans Joachim Pohl: *Kritik der Drei-Sektoren-Theorie*. («Criticism of the Three Sector Theory») In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*. Issue 4/Year 03/1970, p. 313-325
44. Боярко, І. М. Ефективність фінансів державного сектору економіки в системі управління соціально-економічним розвитком України [Текст]: монографія. Суми. Університетська книга, 2013. 165 с.
45. Модернізація суспільного сектору економіки в умовах глобальних змін [Текст]: монографія. за заг. наук. ред. А. Ф. Мельник. Тернопіль: Економічна думка, 2009. 528 с.
46. Поліщук Н.В. Функціонування економічних систем: моделі складових результативності : монографія. Вінниця: ВНАУ, 2010. 396 с.

47. Підлужна О.Б., Колос З.В. Конкурентоспроможність в туризмі як провідний напрям сталого розвитку. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». 2019. № 1. С. 469–477. URL: [https://visen.knau.kharkov.ua/20191\\_45.html](https://visen.knau.kharkov.ua/20191_45.html) (дата звернення 18.07.2023)
48. Nedelea, A., 2005. "The Characteristics and Structure of the Tourism Market," The Amfiteatru Economic Journal, Academy of Economic Studies - Bucharest, Romania, vol. 7(18), pages 48-55.
49. Nedelea, A., 2005. "The Characteristics and Structure of the Tourism Market," The Amfiteatru Economic Journal, Academy of Economic Studies - Bucharest, Romania, vol. 7(18), pages 48-55.
50. Gunter, U., Önder, I., Smeral, E., 2019. Scientific value of econometric tourism demand studies. *Annals of Tourism Research* 78: 102738
100. Helbling, T., 2010. What Are Externalities? *Finance & Development*, 47 (4), 48-49
51. Солов'янчик А.В. Аналіз чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємств ринку туристичних послуг. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2015. Випуск 5. С. 130–133. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/5\\_2015ua/30.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/5_2015ua/30.pdf) (дата звернення 21.07.2023)
52. Ramos, C.M.Q., Rodrigues, P.M.M., 2010. The importance of Online Tourism Demand. Conference: 10th International Forum on Tourism Statistics 2010
53. Song, H., Witt, S., 2000. *Tourism demand modelling and forecasting: Modern econometric approaches*, Pergamon, New York.
54. Song, H., Witt, S., Li, G., 2009. *The Advanced Econometrics of Tourism Demand*, Taylor and Francis, Routledge
55. Заячківська Г. Засоби маркетингових комунікацій у формуванні іміджу України на світовому туристичному ринку. Журнал європейської економіки. 2011. Т.10. №2. С.171-177.

56. Samuelson, P.A., 1955. "Diagrammatic Exposition of a Theory of Public Expenditure," *The Review of Economics and Statistics*, 37(4), 350–56.
57. Tirole, J., 2008. "Some Economics of Global Warming," *Rivista di Politica Economica*, 98 (6), 9–42.
58. Pigou, A.C., 1920, *The Economics of Welfare*. London: Macmillan. .
59. Helbling, T., 2010. What Are Externalities? *Finance & Development*, 47 (4), 48-49.
60. Goeldner, C. R., Ritchie, J. R., Brent, I., 2009: *Tourism: principles, practices, philosophies*. Hoboken, Willey
61. Puppim de Oliveira, J.A., 2003. Governmental responses to tourism development: three Brazilian case studies. *Tourism Management*, 24, 97-110
62. <https://www.unwto.org> (дата звернення 21.08.2023)
63. Cohen, L.E., Felson, M., 1979. Social Change and Crime Rate Trends: A Routine Activity Approach. *American Sociological Review* 44: 588–608. <http://www.jstor.org/stable/2094589> (дата звернення 23.08.2024)
64. Ryan, C., 1993. Crime, Violence, Terrorism and Tourism. *Tourism Management*, 14, 173–183. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/026151779390018G> (дата звернення 21.08.2024)
65. Li, S., Li, N., Wang, J., 2017. Tourism and externalities in an urban context: Theoretical model and empirical evidence. *Cities*, 70, 40-45
66. Riganti, P., Nijkamp, P., 2008, 'Congestion in popular tourist areas: a multiattribute experimental choice analysis of willingness-to-wait in Amsterdam', *Tourism Economics*, 14 (1), 25-44
67. Fusco. G.L., Nijkamp, P., eds., 2009. *Cultural Tourism and Sustainable Local Development*, Ashgate, Aldershot.
68. McNaughton, C., 2019. Managing tourism externalities – a tax or a promise? <https://publicspectrum.co/managing-tourism-externalities-a-tax-or-a-promise/> (дата звернення 25.08.2023)

69. UNWTO. Product development/ <https://www.unwto.org/tourism-development-products> (дата звернення 25.08.2023)
70. Tahiri, A., Kovaci, I., 2017. Assessment of the quality of products in tourism. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 2 (5), 62-72.
71. Lew, A.A., 1987. A framework of tourist attraction research. *Annals of Tourism Research*. Volume 14, Issue 4, Pages 553-575.
72. Vengesayi, S., Mavondo, F., Reisinger, Y., 2009. Tourism Destination Attractiveness: Attractions, Facilities, and People as Predictors. *Tourism Analysis*. 14. 621-636.
73. Gorica Dr. K., “Marketing of the Albanian tourist market – Economic necessity (monographic study), Tirana 2003
74. Reilly R., *Travel and Tourism Marketing Techniques*: Merton House Publishing Co. V.1980
75. M. Gashi : The main components of tourism functions in tourist receptive areas – Prishtina 1989
76. Schejbal C., 2018. Tourism Products Design [https://vslg.cz/wpcontent/uploads/2018/06/4\\_schejbal.pdf](https://vslg.cz/wpcontent/uploads/2018/06/4_schejbal.pdf) (дата звернення 25.08.2023)
77. McKercher, B., 2016. Towards a taxonomy of tourism products. *Tourism Management*, 54, 196-208. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.11.008>
78. Голубков, Є. П. Маркетинг для професіоналів: практичний курс: підручник і практикум для бакалаврату та магістратури. 2017. С. 358-390. (Серія: Бакалавр і магістр. Академічний курс).
79. Лужанська Т.Ю., Костенко С.А., Катц Е.Б., Будкевич Г.Б. Оцінка та напрямки удосконалення конкурентоспроможності туристичних підприємств. *Економічний форум*. 2015. № 4. С. 258–267. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/luzhanska.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/luzhanska.htm) (дата звернення 11.09.2023)
80. Leonard, Robert (2010). *Von Neumann, Morgenstern and the Creation of Game Theory*. New York: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511778278. ISBN 978-0-521-56266-9.

81. Конащук В. Л. Вплив якості продукції на конкурентоспроможність. Режим доступу: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_8\\_115.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_8_115.pdf). (дата звернення 12.09.2023)
82. Кузьома В. В., Павлюк С. І. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Бізнесінформ. 2020. № 12. С. 252- 258;
83. Albayrak, N., Caber, M., Aksoy, S., 2010. Relationships of the Tangible and Intangible Elements of Tourism Products with Overall Customer Satisfaction International Journal of Trade, Economics and Finance, 1 (2), 140-143.
84. Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2006) Exploring Corporate Strategy. Enhanced Media Edition, Prentice Hall, Harlow.
85. Rahman, M., Stakeholders in tourism development <https://howandwhat.net/stakeholders-tourism-development/> (дата звернення 14.09.2023)
86. Pratt, S., 2013. Estimating Tourism Impacts using CGE Models: A Historical Review and Future Developments. DOI: 10.1142/9789814327084\_0021
87. Бартошук О.В. Моделі розвитку індустрії туризму (зарубіжний досвід). Держава та регіони. Серія "Економіка та підприємництво". 2011. №2. С.62-68.
88. Домбровська С.М. Основні напрямки державного управління рекреаційною сферою на прикладі зарубіжного досвіду. Державне будівництво. 2014. №2. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/dombrovska.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/dombrovska.htm). (дата звернення 18.09.2023)
89. Іляшенко А.Х. Державна політика у сфері туристичних послуг // Держава та регіони. Серія "Економіка та підприємництво". 2010. №2. С.93-99.
90. Cárdenas P.J., 2011. La Competitividad turística en los países del Mediterráneo. Análisis de los factores determinantes. Análisis Turístico, 11(2), 11-22.

91. Crouch G.I., Ritchie J.B., 1999. Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44, 137-152.
92. Dwyer, L., Kim, C., 2003: Destination Competitiveness: Determinants and Indicators, *Current Issues in Tourism*, 6:5, 369-414
93. Porter, M. E., 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press
94. Лагодієнко В. В., Богданов О.О. Значення маркетингової діяльності для підприємств агропродовольчої сфери. Модернізація та наукові дослідження: парадигма інноваційного розвитку суспільства і технологій : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 24–25 січ. 2020 р. Ін-т інновац. освіти, Наук.-навч. центр прикладної інформатики НАН України. Київ, 2020. – С. 90–93.
95. Mazanec J.A., Wöber K., Zins A.H., 2007. Tourism destination competitiveness: from definition to explanation? *Journal of Travel Research*, 46(1), 86-95.
96. Kim C.H., 2001. *Destination Competitiveness: Development of a Model with Application to Australia and the Republic of Korea*. Korea Tourism Research Institute: Korea.
97. Dwyer, L., Kim, C., 2003: Destination Competitiveness: Determinants and Indicators, *Current Issues in Tourism*, 6:5, 369-414
98. Солов'янчик А.В. Аналіз чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємств ринку туристичних послуг. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2015. Випуск 5. С. 130–133. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/5\\_2015ua/30.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/5_2015ua/30.pdf) (дата звернення 15.10.2023)
99. Кравченко О.М., Кула М.В. Левицький Д.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 2. С. 13–17. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/598> (дата звернення 18.11.2023)
100. Зікеєва С. Г. Туристична галузь України в період євроінтеграції:

соціально-економічний аспект [Текст]. Економіка і менеджмент культури. – 2013. – № 1. – С. 74–82. 3. Гордієнко В. Туризм – рушій соціально-економічного розвитку країни [Електронний ресурс]. XIII Міжнародний економічний форум. 2013. – Режим доступу: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/gordienko.pdf](http://tourlib.net/statti_ukr/gordienko.pdf). (дата звернення 23.11.2023)

101. Butler R. The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources. *Canadian Geographer*. 2018. V.24. №1. - P. 5-12.

102. Атаманчук З. А. Глобальні тенденції розвитку міжнародного туризму в структурі світового ринку послуг. 2020. №4 (507). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/globalni-tendentsiyi-rozvitku-mizhnarodnogo-turizmu-v-strukturi-svitovogo-rinku-poslug> (дата звернення: 05.12.2023).

103. <https://www.ungeneva.org> (дата звернення: 11.12.2023).

104. International Tourism to Reach Pre-Pandemic Levels <https://www.unwto.org/news/international-tourism-to-reach-pre-pandemic-levels> (дата звернення: 19.01.2024).

105. [Global recovery is steady but slow and differs by region <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2024/04/16/world-economic-outlook-april-2024> (дата звернення: 22.01.2024)

106. Global Market Size, Forecast, and Trend Highlits Over 2025-2037. <https://www.researchnester.com/reports/tourism-industry-market/109> (дата звернення: 26.01.2024)

107. International Monetary Fund. *World Economic Outlook, April 2023: A Rocky Recovery*. 2023; Available from: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2023/04/11/world-economic-outlook-april-2023> (дата звернення: 28.01.2024)

108. World Bank. *Commodity Markets Outlook: Lower Prices, Little Relief*. April 2023; Available from: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/6864d537-d407-4cab-8ef1-868dbf7e07e2/content>. (дата звернення: 28.01.2024)

109. UN News. *WHO chief declares end to COVID-19 as a global health emergency*. 2023; Available from: <https://news.un.org/en/story/2023/05/1136367>. (дата звернення: 29.01.2024)

110. World Travel and Tourism Council. *A World In Motion: Shifting Consumer trends in 2022 and Beyond*. January 2023; Available from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/consumer-business/Publications/wttc-consumer-trends-report-2023.pdf> (дата звернення: 02.02.2024)

111. Accenture. *Consumer Pulse Survey*. 2022; Available from: <https://newsroom.accenture.com/news/consumers-see-health-and-well-being-as-essential-spend-category-accenture-survey-finds.htm> (дата звернення: 02.02.2024)

112. Trip.com. *Group Sustainable Travel Consumer Report*.; Available from: <https://pages.trip.com/images/group-home/media/downloads/Sustainable%20travel%20consumer%20report.pdf>. (дата звернення: 02.02.2024)

113. UNCTAD. *How COVID-19 Triggered the Digital and E-commerce Turning Point*. 2021; Available from: <https://unctad.org/news/how-covid-19-triggered-digital-and-e-commerce-turning-point>. (дата звернення: 02.02.2024)

114. Euromonitor. *Back from the Boom: E-Commerce Opportunities Amid Uncertainty*, June 2023; Available from: <https://www.euromonitor.com/back-from-the-boom-e-commerce-opportunities-amid-uncertainty/report> дата звернення: 02.02.2024)

115. Statista. *Luxury Goods Market Report 2023*. March 2023 (дата звернення: 02.02.2024)

116. PWC. *Global Consumer Insights Pulse Survey*, June 2022. Available from: <https://www.pwc.com/gx/en/consumer-markets/consumers-respond-to-waves-of-disruption/gcis-report-june-2022.pdf> (дата звернення: 02.02.2024)

117. Світовий банк <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 02.02.2024)

118. Gossiling S. *Tourism: Sustainable Development Option*.

Environmental Conservation. 2017. Vol. 27. № 3. P. 223-228

119. Крупський, О. П., Самойленко, А. О., Комарова, А. І., & Морозов, М. В. (2019). Тенденції розвитку міжнародного туризму. *Економічний простір*, (149), 29-34. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/149-4>

120. Крупський, О. П., Самойленко, А. О., Комарова, А. І., & Морозов, М. В. (2019). Тенденції розвитку міжнародного туризму. *Економічний простір*, (149), 29-34. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/149-4>

121. Mill R.C. The Tourism System: an Introductory Text. R.C. Mill, A.M. Morrison. New Jersey: PRENTICE-HALL, INC., 2015. 457 p.

122. Charles G.R. Tourism: Principles, Practices, Philosophies. G.R. Charles, J. R. Brent Ritchie. - 12th edition. - Hoboken, New Jersey: Wiley, 2015. - 526 p.

123. Андрєєва Г.П., Коваль П.Ф. Теоретичні засади спеціалізованого туризму. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. №7. С.90-94.

124. Number of bed-places in hotel and similar accommodation establishments in Ukraine from 2010 to 2020 <https://www.statista.com/statistics/1008315/ukraine-number-of-bed-places-in-hotels/> (дата звернення: 17.03.2024)

125. Ukraine Refugee Situation <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення: 17.03.2024)

126. UNWTO World Tourism Barometer: May 2022 EXCERPT [https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2022-06/UNWTO\\_Barom22\\_02\\_May\\_excerpt.pdf?VersionId=5c9Q9abJCiFcJYyU\\_4zmzill3YBzI7A](https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2022-06/UNWTO_Barom22_02_May_excerpt.pdf?VersionId=5c9Q9abJCiFcJYyU_4zmzill3YBzI7A) (дата звернення: 19.03.2024)

127. Ринок українського туризму: відновлення галузі у 2024 році Джерело: <https://life.comments.ua/ua/article/travels/rinok-ukrainskogo-turizmu-vidnovlennya-galuzi-u-2024-roci-732519.html> (дата звернення: 19.05.2024)

128. Скільки іноземців в'їхало в Україну за перше півріччя 2024 року та з яких країн приїздили найчастіше? <https://visitukraine.today/uk/blog/4807/how-many-foreigners-entered-ukraine-in->

the-first-half-of-2024-and-from-which-countries-did-they-come-most-often (дата звернення: 22.08.2024)

129. Війна Скоротила В'їзний Туризм На 85%, Втрати Перевищать \$1 Млрд У 2024 Році – Uhra <https://Open4business.Com.Ua/Vijna-Skorotylya-Vyiznyj-Turyzm-Na-85-Vtraty-Perevyshhat-1-Mlrd-U-2024-Roczi-Uhra/> (дата звернення: 22.08.2024)

130. Буковель, Hilton, Radisson Blu: де зосереджені найбільші доходи туристичного сектору в Україні під час війни? <https://blog.youcontrol.market/bukoviel-hilton-radisson-blu-die-zosieriedzhieni-naibilshi-dokhodi-turistichnogho-siektoru-v-ukrayini-pid-chas-viini/> (дата звернення: 26.08.2024)

131. ДАРТ <https://www.tourism.gov.ua/blog/za-pershe-pivrichchya-2024-roku-do-derzhavnogo-byudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-nadiyshlo-ponad-1-mlrd-grn-podatki?ref=blog.youcontrol.market> (дата звернення: 26.08.2024)

132. Туризм в Україні продовжує зазнавати збитків: скільки коштів галузь принесла до бюджету 2023 року <https://visitukraine.today/uk/blog/1789/tourism-in-ukraine-continues-to-suffer-losses-how-much-money-did-the-industry-bring-to-the-budget-in-2023#yaki-napryami-zaznali-naibilsix-zbitki> (дата звернення: 26.08.2024)

133. За перше півріччя 2024 року до державного бюджету від туристичної галузі надійшло понад 1 млрд грн податків <https://www.tourism.gov.ua/blog/za-pershe-pivrichchya-2024-roku-do-derzhavnogo-byudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-nadiyshlo-ponad-1-mlrd-grn-podatki?ref=blog.youcontrol.market> (дата звернення: 26.08.2024)

134. Ринок українського туризму: відновлення галузі у 2024 році Джерело: <https://life.comments.ua/ua/article/travels/rinok-ukrainskogo-turizmu-vidnovlennya-galuzi-u-2024-roci-732519.html> (дата звернення: 26.08.2024)

135. Україна на Генасамблеї ВТО ООН представила програму туристичного розвитку Європейського регіону <https://www.tourism.gov.ua/blog/ukrayina-na-genasambleyi-vto-onn-predstavila>

programu-turistichnogo-rozvitku-ievropeyskogo-regionu (дата звернення: 28.08.2024)

136. Bhatia A.K. Tourism Development: Principles and Practices. A.K. Bhatia. New Delhi: Srerling Publishers Pritate Ltd, 2016. 413 p.
137. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії 54 бізнесу: монографія. Київ. Київ.нац.торг.-економ.ун-т., 2016. 537с.
138. Смаль І.В. Глобальний і регіональний вектор розвитку туризму. Географія в інформаційному суспільстві: Зб. наук.праць: У 4-х т. Т.4. Київ: ВГЛ Обрії, 2018. С. 139-145.
139. Стрикун А. М, Вишневський В. І. (2019). Українські лоукостери та їх роль в туристичних перевезеннях. Київ, 33-65
140. Лук'яненко Д. Г. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку: Монографія: У 2 т. Київ: КНЕУ, 2011. - 812 с.
141. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p#Text> (дата звернення: 21.09.2024)
142. Лук'яненко Д.Г. Глобальна економічна інтеграція: Монографія. Д.Г. Лук'яненко. Київ: ТОВ «Національний підручник», 2012. 220 с.
143. Заблоцька Р.О. Система інституційного регулювання світової торгівлі послугами. Київ: Видавничо-поліграфічний центр “Київський університет”, 2018. 368 с.
144. Толочко А О . Детермінанти розвитку ринку міжнародного туризму в Україні. Зб. наук. праць. Вип. 56. Київ: ЮБМВ НАН України, 2018. С. 151-156.
145. Wallerstein I. The Modern World-System, vol. IV: Centrist Liberalism Triumphant, 1789—1914. Berkeley/Los Angeles/London: University of California Press, 2011
146. Михайліченко Г. І. Інноваційний розвиток туризму: монографія Київ. Київ. нац. торг. - економ. ун-т., 2015. 408 с.

147. <https://ukraine.un.org> (дата звернення: 10.10.2024)
148. Вже за кілька місяців: Україна може відкрити один з аеропортів <https://tsn.ua/ukrayina/vzhe-za-kilka-misyaciv-ukrayina-mozhe-vidkriti-odin-z-aeroportiv-2696130.html> (дата звернення: 10.10.2024)
149. Naumov, O. B., Paris Olha, and O. V. Naumova. "STRATEGIC DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF THE UKRAINIAN AIR TRANSPORT SECTOR POST-WAR." *XIX міжнародної науково-практичної конференції* (2023): 49.
150. Україна та Європейський Союз підписали Угоду про «відкрите небо». <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3331533-ukraina-ta-es-pidpisali-ugodu-pro-vidkrite-nebo.html> (дата звернення: 12.10.2024)
151. Немкович Е.Г. Мультиплікатор туризму. URL: [http://resources.krc.karelia.ru/krc/doc/publ2011/rol\\_turism/rol\\_turism\\_097-100.pdf](http://resources.krc.karelia.ru/krc/doc/publ2011/rol_turism/rol_turism_097-100.pdf) (дата звернення: 14.10.2024)
152. Синюченко М.І. Конкуренентоспроможність національної економіки: дослідження ефективності факторів зростання. *Бізнес Інформ*. 2014. № 7. С. 14–17.
153. Цибульська Е. І. Конкуренентоспроможність національної економіки: дослідження сутності в епоху економіки знань. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 16, частина 2 • 2017 с. 146-149 [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16\\_2\\_2017ua/34.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_2_2017ua/34.pdf) (дата звернення: 23.10.2024)
154. Шелеметьєва Т.В. Механізм управління як невід’ємний елемент системи управління розвитком туризму. Тенденції розвитку економіки у 2017 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти: матеріали Міжнародної наук.-практ. конф. (Одеса, 1–2 грудня 2017 р.). Одеса, 2017. С. 54–57.
155. Шиманська В. Концепція формування організаційно-економічного механізму розвитку туристичного комплексу України процесного типу. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2016. Вип. 1

(14). С. 160–170. – URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2016/16svvupt.pdf>. (дата звернення: 23.10.2024)

156. Масюк Ю.О. Стратегічне управління розвитком туризму в Україні : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03; Львівський національний університет імені Івана Франка. Львів, 2017. 318 с. 5.

157. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реальна історія : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. 463 с.

158. Відновлення України: Як Працює Державно-Приватне Партнерство За Правилами Держдопомоги [https://www.asterslaw.com/ua/press\\_center/publications/vidnovlennya\\_ukraini\\_ua\\_k\\_pratsyue\\_derzhavnoprivatne\\_partnerstvo\\_za\\_pravilami\\_derzhdopomogi/](https://www.asterslaw.com/ua/press_center/publications/vidnovlennya_ukraini_ua_k_pratsyue_derzhavnoprivatne_partnerstvo_za_pravilami_derzhdopomogi/) (дата звернення: 23.10.2024)

159. Постанова Кабінет Міністрів України (Кабінет Міністрів України) 09.08.1999 № 1441 Про спеціальну економічну зону туристсько-рекреаційного типу "Курортотополіс Трускавець"

160. М. А. Мащенко, Аналітичний огляд моделей державно-приватного щпартнерства у розрізі забезпечення інвайронментальної безпеки. Агросвіт. 2018, №24. С. 31-35 DOI: 10.32702/23066792.2018.24.31

161. Сімак С.В. Світовий досвід організації державно#приватного партнерства. Наукові праці Науково-методичний журнал Чорноморський державний університет ім. Петра Могили комплексу "Києво# Могилянська академія". серія "Державне управління". Випуск 223/201. Том 235. С. 88—94.

162. Одягайло Б.М. Державно-приватне партнерство як інститут розвитку інноваційної сфери в Україні: загальні засади та міжнародний досвід. Вісник Криворізького економічно# го інституту КНЕУ №1 (21). 2010. Режим доступу: <http://www.kneu.dp.ua/wp#content/uploads/2015/05/Visnik#N1#21#2010.pdf##page=9> (дата звернення: 03.11.2024)

163. Мішеніна Н.В. Розвиток механізмів дер жавно-приватного партнерства у сфері природогосподарювання в умовах децентралізації.

Режим доступу: [http:// mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2017\\_1\\_319\\_330.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2017_1_319_330.pdf) (дата звернення: 03.11.2024)

164. Ємельянов В.М. Взаємодія держави і бізнесу в регулюванні економічних процесів та зміцненні економічної безпеки. Науковий вісник Академії муніципального управління: Серія "Управління" Вип. 1/2012. Державне управління та місцеве самоврядування. За заг. ред. В.К. Присяжнюка, В.Д. Бакуменка. К.: Видавничо-поліграфічний центр Академії муніципального управління. 2012. С. 125-147.

165. Основні показники по СЕЗ <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9a321bee-7eaf-48c9-8888-1933f263a96d&title=OsnovniPokaznikiPoSez> (дата звернення: 07.11.2024)

166. Постанова Кабінету Міністрів України від 26 серпня 2002 р. N 1241 Про аналіз результатів функціонування спеціальних (вільних) економічних зон і територій із спеціальним режимом інвестиційної діяльності в 2001 році

167. Іванович І.Ю. Вільні економічні зони в Україні: проблеми становлення та розвитку. Вісник Хмельницького національного університету № 5. 2009. Т. 1 С. 192-196.

168. Єгупова І.М. Типи та напрямки діяльності туристичних кластерів України. Матеріали круглого столу «Розвиток сталого туризму: виклики і можливості для туристичного та готельно-ресторанного бізнесу» (м. Одеса, 19 квітня 2021 р.) Одеса: ОНЕУ, 2021. 146 с. С.45-49.

169. <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 09.11.2024)

170. <https://opendatabot.ua> (дата звернення: 09.11.2024)

171. Український кластерний альянс <https://www.clusters.org.ua/members-of-the-alliance/> (дата звернення: 09.11.2024)

172. Прушківська Е. В., Богма О. С. Аналіз найбільш перспективних для створення на території Запорізького регіону кластерів. Економічний вісник НГУ. 2007. № 2. С. 26 – 31.

173. Машталер, О., Гуцул, Т., Маслиган, О., Чебан, Ю., & Цимбалістова, О. (2023). Кластери в стратегії економічного розвитку України та її регіонів. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(50), 320–329. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.3945>

174. Bezus, A. M., Sychova, N. V. and Shafranova, K. V. (2019). Clusters as an innovative enterprise strategy, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 6, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7110>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.38>. (дата звернення: 11.11.2024)

175. Туристична статистика: динаміка податкових надходжень. ДАРТ <https://www.tourism.gov.ua/blog/turistichna-statistika-ukrayini-dinamika-podatkovih-nadhodzhen-po-regionah> (дата звернення: 11.11.2024)

176. Подорожі 2023: які регіони України найбільше заробили на туризмі цього року? <https://visitukraine.today/uk/blog/2630/travel-2023-which-regions-of-ukraine-earned-the-most-from-tourism-this-year?srsId=AfmBOooM4J-aEK8fyZhAiWJaurHSx8HO0Xxtbk14EGTTaCTPEP1yGPiX#zarobitok-turisticnogo-sektoru-ukraini-u-2023-roci> (дата звернення: 11.11.2024)

177. Кіровоградська область <https://old.library.kr.ua/oblast2.html> (дата звернення: 14.11.2024)

178. Інвестиційний паспорт Кіровоградщини. [https://uamap.org.ua/storage/Інвестпаспорти/Кіровоград\\_invpass2018.pdf](https://uamap.org.ua/storage/Інвестпаспорти/Кіровоград_invpass2018.pdf) (дата звернення: 15.11.2024)

179. Головне управління статистики у Кіровоградській області <https://www.kr.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.11.2024)

180. Туристичний барометр України: 2009-2019 <https://nto.ua/assets/files/ntou-statistics-barometer-2019.pdf> (дата звернення: 15.11.2024)

181. Неділько С., Щоголева І. Туристичний кластер як інноваційний шлях розвитку туризму в Кіровоградській області Пошуки туристської

привабливості Кіровоградської області: наукові розвідки: [монографія]. За заг. ред. д.г.н. О.В. Колотухи. Дніпро: ФОП Середняк Т.К., 2020. 287 с. С. 44-51

182. Доманський А. Туризм в Кіровоградській області: проблеми розвитку та основні принципи реорганізації Пошуки туристської привабливості Кіровоградської області: наукові розвідки: [монографія]. За заг. ред. д.г.н. О.В. Колотухи. Дніпро: ФОП Середняк.

183. Як провести SWOT-аналіз: інструкція, поради та приклади... <https://happymonday.ua/yak-provesty-swot-analiz>к Т.К., 2020. 287 с. С. 56-66

184. Колотуха О. Використання рекреаційно-туристського потенціалу Кіровоградської області для розвитку регіонального туризму. Пошуки туристської привабливості Кіровоградської області: наукові розвідки : [монографія]. За заг. ред. д.г.н. О.В. Колотухи. Дніпро: ФОП Середняк Т.К., 2020. 287 с. С. 67-71

185. Yevstakhevych, A., Paryzkyi, I., Tomchuk-Ponomarenko, N., Yarova, O., Yatsykovskyy, B., & Chukhlib, A. (2021). The cluster initiative as a special economic project: European and Ukrainian practices. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(40), 475–483. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v5i40.245200>.

186. Чуєва, І., Ніколаєва, Л., & Косарева, Н. (2021). Інноваційні технології туристичної діяльності на світовому ринку туристичних послуг. *Економіка та суспільство*, (30). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-19>

187. Система для турстичної компанії <https://perfectum.ua> (дата звернення: 22.11.2024)

188. Software-for-Hotels <https://marketing.duve.com/Software-for-Hotels> (дата звернення: 22.11.2024)

189. *Micros Fidelio (MICROS)* <https://www.micros.rs/en/fidelio-suite-8.html> (дата звернення: 22.11.2024)

190. ISO 9000:2015 Quality management systems — Fundamentals and

vocabulary International Organizational for Standardization.  
<https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en> (дата звернення:  
 22.11.2024)

191. Foris, D., Popescu, M., Foris T., ,2017. A Comprehensive Review of the Quality Approach in Tourism, Mobilities, Tourism and Travel Behavior - Contexts and Boundaries, Leszek Butowski, IntechOpen, <https://www.intechopen.com/books/mobilities-tourism-and-travel-behaviorcontexts-and-boundaries/a-comprehensive-review-of-the-quality-approach-intourism> (дата звернення: 22.11.2024)

192. Hikmah, Payangan, O.R., Munir, A.R. & Jusni, 2018. The Effects of Tourism Products, Service Quality and Destination Uniqueness to the Satisfaction and Loyalty of Tourist in South Sulawesi. International Journal of Science and Research (IJSR) VI(1):91-100

193. Хитрова, О. (2020). TQM як соціально-орієнтована філософія управління підприємством: суть та умови впровадження. *Підприємництво та інновації*, (11-2), 56-61. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.27>

194. Бакай, В. (2022). Конкурентні переваги підприємства: Характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. Modeling the development of the economic system. (2), 145–153. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19>

## ДОДАТКИ

**СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

**Статті у наукових періодичних виданнях інших держав та наукових виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз.**

1. Білецька Н.В., Філіпова В.Л. Підвищення ефективності інвестиційної діяльності в сфері туризму в контексті інституційного забезпечення. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. (3-4). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14270068> (заг. обсяг – 0,8 друк. арк., особистий внесок: розроблено рекомендацій щодо подолання інституційних бар'єрів під час інвестиційної діяльності в туризмі – 0,4 друк. арк.) **Включено до міжнародних наукометричних баз Google Scholar.**

2. Філіпова В.Л. Особливості функціонування туристичних ринків в умовах глобальних викликів. *Наукові інновації та передові технології*. No 1(41) 2025. С. 318-328 [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1\(41\)-318-328](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1(41)-318-328) (0,42 друк. арк.,) **Включено до міжнародних наукометричних баз Index Copernicus та Google Scholar.**

3. Філіпова В. Л. Методичний підхід до економіко-географічного позиціонування країни у глобальному середовищі туристичного ринку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 299 – 304. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-45> (0,25 друк. арк.,) **Включено до міжнародних наукометричних баз Index Copernicus та Google Scholar.**

4. Філіпова В.Л. Туристичний продукт як основа формування конкурентоспроможності туристичного бізнесу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 6. С. 27-31. (0,17 друк. арк.,) DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-6-5> **Включено до міжнародних наукометричних баз Index Copernicus**

**Матеріали наукових конференцій:**

5. Філіпова В.Л. *Безробіття в умовах коронавірусної інфекції: шляхи подолання*. Організаційно-управлінські та психологічні аспекти сучасного

ринку праці України за міжнародною участю: матер. Всеукр.науково-практ. конф. молодих вчених (29 жовтня 2020 р., м. Київ). Київ. ІПК ДСЗУ, 2020. С 43-46; (заг. обсяг – 0,13 друк. арк.)

6. Філіпова В.Л. *Проблеми підвищення рівня конкурентоспроможності робочої сили в умовах пандемії COVID-19*. Організаційно-управлінські та психологічні аспекти сучасного ринку праці України за міжнародною участю: матер. X Всеукр. науково-практ. конф. молодих вчених (24 листопада 2021 р., м. Київ). Київ. ІПК ДСЗУ, 2021. С. 30-33. (заг. обсяг – 0,13 друк. арк.)

7. Лутай Л., **Філіпова В.** *Проблеми розвитку туристичної галузі України в умовах військового стану*. Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування: Збірник тез доповідей VI Всеукр. науково-практ. конф. (м. Черкаси, 25 травня 2022 р.). Черкаси, Черкаський державний технологічний університет, 2022. С.105-107. (заг. обсяг – 0,08 друк. арк., особистий внесок: досліджено шляхи вирішення проблеми розвитку туристичної галузі України в умовах військового стану – 0,04 друк. арк.)

8. Козак К.Б., **Філіпова В.Л.** *Аспекти управління інвестиційними процесами суб'єктів туристичної галузі в контексті євроінтеграції*. «Економічні та соціальні аспекти розвитку України» Міжнародна науково-практична конференція (17-18 жовтня 2024 року). Одеса : ОНТУ. С. 97-99. (заг. обсяг – 0,08 друк. арк., особистий внесок: розглянуто проблеми управління інвестиційними процесами суб'єктів туристичної галузі в контексті євроінтеграції – 0,04 друк. арк.).

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення й результати дисертації доповідались і обговорювались на конференціях, конгресах і семінарах, зокрема: всеукр.науково-практ. конф. молодих вчених «Організаційно-управлінські та психологічні аспекти сучасного ринку праці України за міжнародною участю» (29 жовтня 2020 р., м. Київ); всеукр.науково-практ. конф. молодих вчених «Організаційно-управлінські та психологічні аспекти сучасного ринку праці України за міжнародною участю» (24 листопада 2021, м. Київ); VI всеукр. науково-практ. конф. «Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування» (м. Черкаси, 25 травня 2022 р.), міжнародна науково-практична конференція «Економічні та соціальні аспекти розвитку України» (17-18 жовтня 2024 року, м. Одеса).



Громадська організація  
«Агенція розвитку туризму»

01101 Київ | Т. 067 130 0155 | Одеса, 65023, вул. Ковчак, 48 | тел.: +380503167933 | e-mail: [office@travelagency.org.ua](mailto:office@travelagency.org.ua)

№4 від 29.03.2023р

Довідка  
про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Філіпової Вікторії Ліліанівни  
на тему «Управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу в умовах  
глобальних викликів»

Видана Філіповій Вікторії Ліліанівні, здобувачу наукового ступеня доктора філософії в тому, що матеріали дисертації в частині обґрунтування теоретико-методологічних засад і розробці практичних рекомендацій із управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу в умовах глобальних викликів, виконаної на матеріалах, у тому числі Агенції розвитку туризму, розглянуті.

Окремі розробки автора, його висновки і пропозиції становлять певний інтерес і прийняті для практичного використання в діяльності Агенції розвитку туризму в частині управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу в умовах глобальних викликів. Зокрема, розвинено стратегію і механізм формування і розвитку туристичного кластеру, а саме: визначено етапи, структурні складові та важелі реалізації кластерної ініціативи; обґрунтовано інструменти мотивації бізнес-суб'єктів до участі у кластері; представлено структурну модель туристичного кластера; визначено стратегічні напрями і інструменти управління розвитком туристичного бізнесу за ключовими факторами конкурентоспроможності: інновації, маркетинг, якість, компетенції.

Голова правління



Р.С.Козловський

№ 73 від 27.11.2023 р.

**Довідка**  
**про впровадження результатів дисертаційного дослідження**  
**Філіповій Вікторії Ліліанівні**  
**на тему «Управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу в**  
**умовах глобальних викликів»**

Видана Філіповій Вікторії Ліліанівні, здобувачу наукового ступеня доктора філософії в тому, що матеріали дисертації в частині обґрунтування теоретико-методологічних засад і розробці практичних рекомендацій із управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу в умовах глобальних викликів, виконаної на матеріалах, у тому числі ТОВ «Алвона-Пленет» м.Одеса, розглянуті.

Важливі наукові розробки автора теоретико-методичного і прикладного характеру становлять практичний інтерес і будуть використані в діяльності підприємства, серед них:

- удосконалено методичний підхід до економіко-географічного позиціонування країни у глобальному середовищі туристичного ринку та оцінки потенціалу розвитку туристичного бізнесу, заснований на структуруванні глобальної господарської системи та її складових на рівні (периферія, напівпериферія, центр), із використанням показників, які характеризують базові чинники розвитку туризму: чисельність населення; ВВП на душу населення; кількість місць у закладах розміщення на 1000 мешканців;

- удосконалено систему механізмів стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу, а саме: визначено склад механізмів за групами (економічні, соціальні, екологічні), а також у розрізі їх видів встановлено оціночні показники, які дають можливість оцінити дієвість і результативність впливу механізму на сферу туризму та стан дестинації в цілому.

Директор  
 ТОВ «Алвона-Пленет» м.Одеса



О.Гуржій

№ 4/19  
та № \_\_\_\_\_

Спеціальна експертна рада  
Д.41.088.05  
в Одеському національному  
технологічному університеті

Довідка  
про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Філіповій Вікторії Ліліанівні  
на тему «**Управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу в  
умовах глобальних викликів**»

Видана Філіповій Вікторії Ліліанівні, здобувачу наукового ступеня доктора філософії в тому, що матеріали дисертації в частині обґрунтування теоретико-методологічних засад і розробці практичних рекомендацій із управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу в умовах глобальних викликів, виконаної на матеріалах, у тому числі Одеською асоціацією туристичних агенцій, розглянуті.

Окремі розробки автора, його висновки і пропозиції становлять певний інтерес і прийнятні для практичного використання в діяльності Одеської асоціації туристичних агенцій в частині управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу в умовах глобальних викликів. Зокрема вперше розроблено комплексну модель механізму управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу, яка поєднує у собі найбільш ефективні методи і важелі управління взаємовідносинами і взаємодією різнорівневих суб'єктів туристичного бізнесу (кооперація та інтеграція, інновації, диверсифікація, спеціалізація), які у сукупності дають можливість спрямувати його розвиток у сталому руслі, відповідно до узгоджених стратегічних цілей і завдань стейкхолдерів.

Президент Одеської асоціації  
туристичних агенцій

Олександр ГРАБОВСЬКИЙ

№ 16-10 від 24.10.2024 р.

**Довідка**  
**про впровадження результатів дисертаційного дослідження**  
**Філіповій Вікторії Ліліанівні**  
**на тему «Управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу в**  
**умовах глобальних викликів»**

Видана Філіповій Вікторії Ліліанівні, здобувачу наукового ступеня доктора філософії в тому, що матеріали дисертації в частині обґрунтування теоретико-методологічних засад і розробці практичних рекомендацій із управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу в умовах глобальних викликів, виконаної на матеріалах, у тому числі ТОВ «Мейлі Тур» м.Миколаїв, розглянуті.

Важливі наукові розробки автора теоретико-методичного і прикладного характеру становлять практичний інтерес і будуть використані в діяльності підприємства, серед них:

- вперше розроблено комплексну модель механізму управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу, яка поєднує у собі найбільш ефективні методи і важелі управління взаємовідносинами і взаємодією різнорівневих суб'єктів туристичного бізнесу (кооперація та інтеграція, інновації, диверсифікація, спеціалізація), які у сукупності дають можливість спрямувати його розвиток у сталому руслі, відповідно до узгоджених стратегічних цілей і завдань стейкхолдерів;

- розвинено стратегію і механізм формування і розвитку туристичного кластеру, а саме: визначено етапи, структурні складові та важелі реалізації кластерної ініціативи; обґрунтовано інструменти мотивації бізнес-суб'єктів до участі у кластері; представлено структурну модель туристичного кластера; визначено стратегічні напрями і інструменти управління розвитком туристичного бізнесу за ключовими факторами конкурентоспроможності: інновації, маркетинг, якість, компетенції.

Директор  
ТОВ «Мейлі Тур» м.Миколаїв



Іванов О.О.



№ 119 від 22.12.2023 р.

Довідка  
про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Філіповій Вікторії Ліліанівні  
на тему «Управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу в  
умовах глобальних викликів»

Видана Філіповій Вікторії Ліліанівні, здобувачу наукового ступеня доктора філософії в тому, що матеріали дисертації в частині обґрунтування теоретико-методологічних засад і розробці практичних рекомендацій із управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу в умовах глобальних викликів, виконаної на матеріалах, у тому числі ТОВ «Агенція «Агентур» м.Харків, розглянуті.

Окремі розробки автора, його висновки і пропозиції становлять певний інтерес і прийняті для практичного використання в діяльності ТОВ «Агенція «Агентур» в частині управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу в умовах глобальних викликів. Зокрема удосконалено методичні засади узагальненої оцінки конкурентного потенціалу туристичного продукту з позиції теорії корисності - перевищення його загальної цінності (корисності) в уявленні споживача над вартістю його складових товарів і послуг, шляхом порівняння його конкурентного потенціалу із аналогічним показником альтернативних туристичних продуктів.

Директор ТОВ  
«Агенція «Агентур» м.Харків

Д.О.Видолоб