

# ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПРИАЗОВ'Я: СТАН, ВИКЛИКИ, СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ

Колективна монографія



**Міністерство освіти і науки України  
Маріупольський державний університет  
Кафедра маркетингу та туризму**

**ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ  
ПРИАЗОВ'Я: СТАН, ВИКЛИКИ,  
СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ**

**Колективна монографія**

**Харків**

**2024**

УДК 338.48

T 87

**Автори:** Балабаниць А.В., д.е.н., проф. (1.3, 1.4, 2.2, 2.3, 3.4, 4.1, 4.3), Горбашевська М.О., к.е.н., доц. (2.1, 4.4), Мацука В.М., к.е.н., доц. (1.3, 2.2, 2.3, 4.2), Рібейро Рамос О.О., к.е.н., доц. (1.2, 3.1), Тарасенко Д.Л., д.е.н., проф. (1.4, 2.4), Чуприна О.О., д.е.н., проф. (1.1, 3.2, 3.3).

ISBN 978-617-7886-55-5

DOI: <https://www.doi.org/10.61718/mon2024msu>

[www.newroute.org.ua](http://www.newroute.org.ua)

#### Рецензенти

*Горіна Ганна Олександрівна, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри туризму та країнознавства Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського.*

*Виноградова Олена Володимирівна, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри маркетингу Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій.*

*Долгова Надія Андріївна, директор Національного природного парку «Меотида».*

Рекомендовано до друку Вченою радою Маріупольського державного університету Міністерства освіти і науки України  
(протокол № 5 від 26 грудня 2024 р.).

T 87

**Туристично-рекреаційний потенціал Приазов'я: стан, виклики, стратегічні орієнтири:** кол. моногр./ А.В. Балабаниць, М.О. Горбашевська, В.М. Мацука та ін.; за заг. ред. А.В. Балабаниць. – Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2024. – 370 с.

Колективна монографія присвячена висвітленню теоретико-методологічних основ формування системи стратегічного управління сферою туризму на регіональному рівні. Особливу увагу приділено аналізу впливу зовнішніх факторів та їх наслідків для туристичної сфери України в умовах сучасних глобалізаційних змін. Проведено ґрунтовний аналіз туристично-рекреаційного потенціалу Приазов'я та запропоновано стратегію його розвитку. Досліджено проблему відновлення туризму регіона в поствоєний період.

Монографія призначена для науковців, викладачів, фахівців, викладачів, аспірантів, студентів, а також широкого кола читачів, які досліджують проблеми туристичної галузі національної економіки.

Опубліковано на основі ліцензії Creative Commons Attribution License.

Видавець СГ НТМ «Новий курс» – діяльність у науковій, видавничій, освітній, творчій, інформаційній сфері з 1989 року.

Свідectво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції:

ДК № 8013 від 22.11.2023. Зареєстровано у Global Register of Publishers.

Ідентифікатор видавця 7886. [www.newroute.org.ua](http://www.newroute.org.ua)

© Маріупольський державний університет, 2024

© СГ НТМ «Новий курс», 2024

© Колектив авторів, 2024

## ЗМІСТ

<b>Передмова</b> .....	6
<b>Розділ 1. Теоретико-методологічні аспекти стратегічного управління розвитком туристичних регіонів</b> .....	10
1.1. Туризм як пріоритетний напрям розвитку економіки регіону.....	10
1.2. Особливості та проблематика стратегічного управління розвитком туристичних регіонів України .....	35
1.3. Туристично-рекреаційний потенціал регіону як ключовий об'єкт стратегічного управління розвитком туристичного регіону .....	59
1.4. Наукові підходи до формування стратегії розвитку туристичних регіонів .....	68
<b>Розділ 2. Стратегічний аналіз Приазов'я як туристичного регіону</b> .....	81
2.1. Аналіз макроклімату розвитку туристичних регіонів України .....	81
2.2. Конкурентний аналіз туристичних регіонів України.....	101
2.3. Діагностика туристично-рекреаційного потенціалу Приазов'я.....	108
2.4. Моніторинг процесів стратегічного управління в діяльності туристичних підприємств Приазов'я .....	141
<b>Розділ 3. Перспективні напрями розвитку туристичних регіонів України</b> .....	166
3.1. Механізм державної підтримки розвитку туристичних регіонів країни.....	166
3.2. Імідж регіону як фактор розвитку туристичних можливостей.....	182
3.3. Імплементация інноваційних принципів стратегічного управління туристичними регіонами як напрям підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю туристичної галузі .....	197
3.4. Побудова комплексної моделі стратегічного управління туристичним регіоном .....	218

<b>Розділ 4. Механізм розробки та реалізації стратегій розвитку туристичних регіонів у контексті підвищення конкурентоспроможності туристичної індустрії України.....</b>	<b>238</b>
4.1. Стратегія підвищення конкурентоспроможності туристичної індустрії України.....	238
4.2. Механізм формування стратегії розвитку туристично-рекреаційного потенціалу Приазов'я .....	256
4.3. Імперативи формування конкурентних переваг туристичних підприємств регіону.....	273
4.4. Адаптація організаційно-економічного механізму розвитку туристичного регіону Приазов'я до сучасних реалій глобального середовища.....	312
<b>Висновки.....</b>	<b>333</b>
<b>Джерела.....</b>	<b>337</b>
<b>Додатки.....</b>	<b>361</b>

## ПЕРЕДМОВА

Розвиток туризму є одним із ключових чинників забезпечення сталого економічного зростання країн, створення нових робочих місць, підвищення якості життя населення, а також збереження культурного і природного багатства регіонів. Сучасні складні умови, такі як економічна нестабільність, зміни клімату, постпандемічні наслідки, геополітичні виклики та військові конфлікти, створюють нові виклики для туристичної галузі.

Необхідно відзначити, що в даний час індустрія туризму – це сектор людської діяльності, який найбільш динамічно розвивається. Згідно з оцінками Генеральної Асамблеї ООН, Економічної і соціальної ради ООН та Всесвітньої туристичної організації, у новому столітті туризм стане провідною галуззю світової економіки. Виступаючи у якості потужного інструменту для покращення економічного та соціального становища багатьох країн, особливо тих, що розвиваються, туризм вже став одним із ключових чинників розвитку національних економік.

Складність ситуації в туристичному секторі національної економіки України полягає в тому, що він перебуває під негативним впливом системи чинників мега-, макро- та мезосередовища, непередбачуваних за своїм характером. Це потребує постійного моніторингу подій, запровадження заходів для зменшення впливу негативних чинників, ринкових досліджень змін геопросторових векторів туристичних потоків з метою швидкого реагування на задоволення відкладеного платоспроможного попиту споживачів, розроблення стратегічних напрямів відновлення і розвитку туризму на засадах сталого розвитку.

Дослідження проблем розвитку туризму через призму стратегічного управління знайшли своє відображення в багатьох роботах іноземних і вітчизняних науковців. Разом з тим, проведений аналіз наукових літературних джерел свідчить про те, що мало дослідженими залишаються проблеми стратегічного управління розвитком сфери туризму в контексті реалізації

стратегії сталого розвитку України. Небагато уваги в наукових працях відведено питанням розробки оптимальної стратегії розвитку туристично-рекреаційного потенціалу туристичних регіонів країни, в тому числі і туристичного Приазов'я в умовах змінного зовнішнього середовища.

У таких обставинах розробка комплексної стратегії розвитку туристично-рекреаційного потенціалу як окремих регіонів, так і країни в цілому є критично важливою. Перш за все, такі стратегічні рішення допоможуть мінімізувати вплив кризових явищ, які порушили традиційні механізми функціонування туристичного ринку; дозволять ідентифікувати ризики, передбачити їх наслідки та розробити ефективні механізми реагування, що є необхідним для збереження конкурентоспроможності регіонів. Крім того, стратегія розвитку туристично-рекреаційного потенціалу сприятиме оптимальному використанню наявних природних, культурних, історичних та людських ресурсів. Раціональне планування дасть змогу уникнути їхнього виснаження, зберегти унікальність регіонів і створити стійку основу для розвитку.

Не менш важливим є інтегрування принципів сталого розвитку. Туристична активність, що не враховує екологічних і соціальних аспектів, може призводити до негативних наслідків, таких як погіршення стану навколишнього середовища чи конфлікти з місцевими громадами. Стратегія забезпечить збереження екологічного балансу, підтримку місцевих традицій та інтересів громад, що сприятиме гармонійному розвитку територій.

Актуальна стратегія допоможе врахувати ці нові запити та зміцнити довіру туристів, позиціонуючи регіон як привабливий і безпечний напрямок. Особливу роль у цьому відіграють інновації та цифровізація, які стали невід'ємною частиною сучасного туризму. Впровадження цифрових технологій, таких як онлайн-бронювання, віртуальні тури чи аналіз туристичних потоків, дозволить підвищити ефективність управління галуззю.

Окремо слід зазначити економічний і соціальний ефект від розвитку туризму. Ця сфера сприяє створенню робочих місць не лише в самому туристичному секторі, але й у супутніх галузях, таких як транспорт, торгівля,

харчова промисловість, культура. Розвиток туристично-рекреаційної діяльності забезпечує приплив інвестицій, стимулює місцевий бізнес та покращує добробут населення.

У сучасних умовах також важливо враховувати геополітичні аспекти. Для регіонів, які постраждали від військових конфліктів, туризм може стати інструментом відновлення та покращення міжнародного іміджу. Водночас ця галузь є важливим засобом збереження культурної спадщини та підтримки локальної ідентичності.

Таким чином, розробка стратегії розвитку туристично-рекреаційного потенціалу є необхідним кроком для адаптації до сучасних викликів, забезпечення стабільного зростання галузі та сталого розвитку регіонів. Така стратегія слугуватиме орієнтиром для прийняття управлінських рішень, що сприятимуть довгостроковим позитивним результатам.

Метою наукової роботи є теоретичне обґрунтування й розробка методичних та науково-практичних рекомендацій щодо стратегічного управління розвитком туристичного регіону Приазов'я.

Досягнення мети роботи зумовило необхідність постановки і вирішення таких завдань:

- дати характеристику туристичному регіону як категорії економічної науки та об'єкта дослідження регіональної економіки;
- обґрунтувати теоретико-прикладні підходи до систематизації факторів розвитку туризму в регіонах;
- окреслити суть стратегії розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіонів та розробити основи її практичної імплементації;
- систематизувати, узагальнити та проаналізувати підходи до побудови моделей стратегічного управління та розробити комплексну модель стратегічного управління туристичним регіоном;
- обґрунтувати теоретико-прикладні підходи до діагностики макрофакторів, що впливають на розвиток туризму в регіонах;

- обґрунтувати методичний підхід до діагностики туристично-рекреаційного потенціалу регіону на основі розробленої системи показників;
- провести конкурентний аналіз туристичних регіонів України і обґрунтувати стратегічні рішення щодо підвищення конкурентоспроможності вітчизняної туристичної індустрії;
- дослідити процеси стратегічного управління діяльності туристичних підприємств регіону і обґрунтувати науково-практичні рекомендації щодо імплементації інноваційних принципів стратегічного управління туристичними регіонами;
- розробити комплекс заходів щодо удосконалення механізму державної підтримки розвитку туристичних регіонів країни;
- розробити механізм формування стратегії розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіонів у контексті забезпечення конкурентоспроможності туристичної індустрії країни;
- удосконалити організаційно-економічний механізм розвитку туристичного регіону Приазов'я та розробити заходи щодо його адаптації до сучасних реалій глобального середовища.

Таким чином, створення колективної монографії «Туристично-рекреаційний потенціал Приазов'я: стан, виклики, стратегічні орієнтири» є важливим кроком у сприянні розвитку сучасної науки. Об'єднання зусиль науковців-практиків, висвітлення та поширення наукового бачення та узагальнення практичного досвіду з широкого кола актуальних питань, об'єднаних темою розвитку туризму, – цінне джерело для осмислення дослідницьких парадигм, міцне підґрунтя для подальших наукових досліджень та прийняття обґрунтованих практичних рішень для відновлення України і спільного майбутнього.

# **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНИХ РЕГІОНІВ**

## **1.1. Туризм як пріоритетний напрям розвитку економіки регіону**

У сучасному світі туризм є одним з ефективних засобів задоволення потреб населення у відновленні здоров'я, сил, запасу енергії, розширенні кругозору, пізнанні світу, а також популярною та достатньо поширеною формою організації та проведення дозвілля, ознайомлення з культурною спадщиною, історичними пам'ятками, природними об'єктами певних регіонів.

Слід констатувати, що на сучасному етапі туристична сфера є однією з найприбутковіших індустрій світової економіки. Вона характеризується багатоаспектністю, а її суспільна значущість багатогранна, що обумовлюється здатністю:

- стимулювати діяльність супутніх галузей (промисловості, торгівлі, ресторанного бізнесу, сільського господарства, будівництва, транспорту тощо), заподіюючи відповідний мультиплікативний ефект, сприяючи створенню додаткових робочих місць, підвищенню надходжень до бюджету та зростанню якості життя населення;

- формувати канали міжкультурних комунікацій, сприяючи збереженню та відновленню національних традицій, народних промислів, пам'яток культури та архітектури;

- мотивувати раціональне використання та збереження природних ресурсів регіонів, культурно-історичної спадщини.

Це дозволяє цій галузі виступати драйвером соціально-економічного розвитку як окремих територій, регіонів так і країн в цілому.

Зазначимо, що за часів середньовіччя туризм був доступний переважно заможним прошаркам спільноти, але з середини минулого століття більшість

населення отримала змогу долучитись до цієї сфери: з одного боку, в ролі туристів, з іншого – працівників даної індустрії, що спричинило значне піднесення галузі, зробивши її однією з тих, що найбільш динамічно розвиваються.

За сучасних умов туризм все більше набуває масового характеру, перетворившись на одну з найбільших світових індустрій з великою соціально-економічною значущістю для територій, а для деяких держав та регіонів – навіть основою їх існування (наприклад, Малайзії, Таїланду, країн Середземноморського узбережжя та ін.).

Туризм слід розглядати як багатостороннє, складне явище, що включає в себе процес розвитку не тільки суспільних відносин, які виникають між великою кількістю окремих суб'єктів, але, і суспільного виробництва, що розкривається у взаємодії людини з природою та реалізується у вигляді матеріальної і нематеріальної складової.

Цей феномен знаходить своє відображення в різноманітних сферах діяльності людини: історії, економіці, географії, соціології, психології, освіті, культурі, спорті та ін. Але, не дивлячись на це, жодна з них не може повністю і вичерпано характеризувати його як об'єкт власних досліджень, жоден з існуючих соціально-економічних інститутів не спроможний самостійно розв'язати комплекс проблем, пов'язаних з його розвитком.

У зв'язку з цим, слід констатувати, що на сучасному етапі поняття «туризм» не має однозначного визначення, а в наукових дискурсах використовуються різні за змістом варіанти трактування цієї дефініції, що обумовлено не лише особливостями авторських підходів та поглядів, а й розмаїттям цілей її наукового вивчення як об'єкту дослідження.

Зазначимо, що використання терміну «туризм» в різних мовах відбувається з давніх часів. Але походить ця категорія зі словосполучення «GrandTour» (велика подорож, великий тур) і спочатку застосовувалася до позначення культурного туру по Європі, який в XVII-XVIII столітті здійснювався молодого особою з вищих верств суспільства в рамках її освіти.

Наприкінці XVIII – початку XIX століття цей термін у вигляді іменника «tour» було запозичено до англійської, а пізніше, у другій половині XIX століття, ставши міжнародним, він зазнав широкого літературного вжитку у німецькій, іспанській та багатьох інших мовах.

Одне з перших офіційних визначень цього поняття було сформульовано Організацією об'єднаних націй (*United Nations*) у 1954 році, відповідно з яким туризм трактувався як «активний відпочинок, що впливає на зміцнення здоров'я, фізичний розвиток людини, пов'язаний з пересуванням за межами постійного місця проживання» [217].

За визначенням Всесвітньої туристичної організації (*World Tourism Organization – UNWTO*), туризм являє собою «тимчасове переміщення людей з місця їх постійного проживання в іншу країну або місцевість в межах власної держави у вільний час з метою отримання задоволення та відпочинку, в оздоровчих, гостевих, пізнавальних чи професійно-ділових цілях, але без виконання оплачуваної роботи ...» [218].

Констатуємо, що концептуальні основи теорії туризму були закладені в працях професорів Бернського університету (*Швейцарія*) В. Хунзикера і К. Крапфа, які сформулювали одну з перших і найбільш точних дефініцій. Вони визначили туризм як «...ряд явищ і взаємовідносин, які виникають в результаті подорожування людей до тих пір, поки це не призводить до постійного перебування...», наголошуючи на відсутності отримання ними будь-якої вигоди [194, с. 43]. В своїй основі таке трактування й сьогодні використовується для визначення найбільш суттєвих характеристик, які відрізняють це явище від інших видів діяльності.

Пізніше воно виступило базисним для Міжнародної асоціації наукових експертів з туризму (*International Association of Scientific Experts in Tourism - AIAEST*), яка інтерпретувала туризм як «сукупність відносин і явищ, що виникають під час переміщення та перебування людей в місцях, відмінних від їх постійного місця проживання та роботи» [195].

Певний інтерес для розвитку понятійно-категоріального апарату цієї сфери представляє визначення, яке дали С. Медлік та А. Беркарт у книзі «Туризм: минуле, сучасне і майбутнє» (1974 р.), характеризуючи туризм як «тимчасове короткотермінове переміщення людей в місця, відмінні від тих, де вони проживають та працюють звичайно...», звертаючи увагу на їх діяльність під час перебування в цих місцях [204, с. 47].

Дещо інший підхід до розуміння даного терміну використовував швейцарський економіст К. Каспар, представляючи туризм у вигляді системи, яка складається з суб'єкту, яким виступає турист як споживач відповідних послуг, маючи певні потреби та мотиви поведінки, та об'єкту, до якого відносяться туристичні регіони, території, відповідні підприємства та галузеві організації [197, с.23]. Отже, на відміну від існуючих трактувань, автор представляє даний феномен, як систему, звертаючи увагу не лише на споживчу складову, а й акцентуючись на функціонуванні в ній туристичних підприємств та організацій

Зазначимо, що динамічний розвиток туризму та відповідні процеси в туристичній галузі актуалізували наукове переосмислення даного виду діяльності, удосконалення категорійного апарату відповідно до викликів сьогодення та унормування основних понять на законодавчому рівні.

Так, в Законі України «Про туризм» [129; 131] підкреслюється значущість цього явища як «...пріоритетного напрямку розвитку економіки та культури» та акцентується увага на ролі держави в створенні відповідних умов для туристичної діяльності.

А поняття туризму унормовується як «...тимчасовий виїзд особи з місця проживання в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових чи інших цілях без здійснення оплачуваної діяльності в місці, куди особа від'їжджає» [131]. Зазначимо, що дане визначення акцентується лише на споживчому контексті, залишаючи поза увагою інших учасників процесу (наприклад, туристичні компанії) та суспільні відносини між ними, що надає такому розумінню характеру однобічності процесу та його звуженості.

Дослідження авторських поглядів, які сформувались в наукових колах стосовно даної дефініції, дозволило систематизувати їх та узагальнити за певними групами, базуючись на вузькому та широкому розумінні.

У вузькому сенсі туризм розглядається через окремі діяльнісні аспекти (економічні, соціальні, правові тощо), які виступають, з практичної точки зору, відповідним інструментом для вирішення певних завдань. А саме, як:

- діяльність тільки саме туристичних компаній [22, с.20]. Подібної точки зору дотримується і ряд інших авторів [194, с.31; 77; 131], які визначають туризм як економічне явище, акцентуючись на функціонуванні туристичних агентів та операторів, але залишаючи поза увагою підприємства, які спеціалізуються на виробництві товарів та послуг для туристів;

- суспільне явище, рух (переміщення) людей, за межі постійного місця проживання та тимчасове перебування на об'єкті зацікавлення [162, с.110], справедливо підкреслюючи, що рух є невід'ємною потребою організму, а людині завжди було властиве подорожування;

- форма організації відпочинку, проведення дозвілля, пересування людей за маршрутом з метою відвідування конкретного об'єкта або задоволення своїх інтересів та повернення на постійне місце проживання [58, с. 52];

- суспільно-організована економічна діяльність, пов'язана з обслуговуванням людей, що тимчасово знаходяться за межами постійного місця проживання [72, с. 69]. В своїх роботах В. Кифяк робить наголос на тому, що працюючи на комерційній основі, створюючи та реалізуючи туристичний продукт, суб'єкти туристичного бізнесу задовольняють потреби споживачів у відповідних послугах та формують валову додану вартість. З аналогічного боку досліджують це поняття і деякі інші автори. Але, наприклад, А. Гайдук в своїх дослідженнях дещо розширює об'єкт туризму за рахунок такого важливої складової, як туристичні ресурси, що дозволяє не лише трактувати дане поняття як виробництво комплексу послуг, спрямованих на задоволення потреб споживачів, а акцентувати увагу на «...розумному використанні туристичних

ресурсів територій та одночасній економічній та соціальній вигоді для суспільства» [35, с.156];

– індустрія, яка розвивається на територіях, де існують відповідні особливості (як природні, так і ті, що створені людиною), що привертають увагу приїжджих відвідувачів [88, с.55] та інші.

Але, слід вказати, що застосування вузького підходу до трактування поняття «туризм» унеможливило врахування розмаїття процесів, функцій, відносин які виникають в даній сфері.

Дефініції, які трактуються в широкому розумінні, в більшому ступені здатні розкрити внутрішній сенс туризму, враховуючи комплекс властивостей і відносин, які притаманні цьому явищу. При цьому авторами використовуються різні підходи, а серед основних з них заслуговують на увагу такі, як: процесний, функціональний та системний.

Так, з точки зору процесного підходу туризм розглядається через сукупність явищ і процесів та їх взаємодію, сукупність взаємних відносин, що виникають при взаємодії туристів, постачальників (виробників), органів влади та місцевого населення в процесі туристичної діяльності, трактуючи це поняття:

– з одного боку, як «сукупність відносин, зв'язків і явищ, які супроводжують поїздку і перебування людей в місцях, які не є місцями їх постійного або довгострокового проживання і не пов'язаних з їх трудовою діяльністю» [168, с.35].

– з іншого, як галузь господарства (індустрія туризму), «...спрямована на організацію та управління процесом обслуговування людей, що знаходяться поза місцем постійного проживання» [35, с. 157].

В цілому дотримуючись такого розуміння, деякі автори, наприклад, М. Бондаренко, розширює це поняття, звертаючи увагу на міжгалузеві взаємодії. Вона трактує туризм як «сукупність різних напрямів економічної діяльності, взаємодія яких прямо чи опосередковано задовольняє потреби туристичного потоку та виступає каталізатором сучасних суспільно-економічних процесів» [22, с. 22].

В свою чергу, Т. Кукліна та В. Зайцева, уточнюючи характер таких взаємодій, визначають цю дефініцію як «...особливий вид споживання туристами матеріальних благ, послуг і товарів, який виділяється в окрему сферу господарства, що забезпечує туристів всім необхідним: транспортними засобами, об'єктами харчування, розміщення, культурно – побутовими послугами, розважальними заходами» [85].

Це цілком справедливо, оскільки в даному процесі приймають участь не лише представники туристичного бізнесу та споживачі, а й транспортні компанії, підприємства та заклади, які забезпечують медичне обслуговування, харчування, проживання, зв'язок, відвідування культурно-просвітницьких програм та ін. Отже, доречним представляється не лише акцент на «споживчій частині» процесу, а і врахування так званої «виробничої» складової, яка представлена сферою виробництва товарів і послуг та забезпечує або підтримує взаємодію сторін, уможлиблюючи надання туристичної послуги та розвиток туристичного бізнесу.

З точки зору функціонального підходу туризм розглядається через певні функції, сприяючи економічному зростанню економіки та розвитку регіонів і країни в цілому.

Так, наприклад, датський дослідник Н. Лейпер акцентує увагу на просторовості та різноплановості цього феномену, яка «...стосується багатьох аспектів життя та різних сфер економіки» [198, с. 29].

Розглядаючи туризм через призму функціонального підходу, Н. Крачило досліджує його як вид рекреації, пов'язаний із виїздом за межі постійного місця проживання, активний відпочинок, «...під час якого відновлення працездатності поєднується з оздоровчими, пізнавальними, спортивними і культурно-розважальними цілями» [82, с. 51].

Аналогічні наголоси на функціональному аспекті робить і Д. Соловйов, але, в свою чергу, автор звертає увагу на платність послуг визначаючи туризм як «...сукупність соціально-економічних відносин, що на платній основі забезпечують потреби людини у відпочинку, лікуванні, забезпеченні

професійних та інших цілей шляхом використання рекреаційних та історико-культурних ресурсів» [152, с. 83].

Дещо ширше, конкретизуючи види діяльності та функціональні особливості туризму (окрім рекреаційної) в місцях тимчасового перебування, визначають цей термін фахівці Міжнародної академії туризму в Монте-Карло (Academie Internationale du Tourisme - АІТ), узагальнюючи його для «...всіх форм тимчасового виїзду людей з місця постійного проживання з оздоровчою метою, для задоволення пізнавальних інтересів у вільний час або з професійно-діловою метою без здійснення оплачуваної діяльності в місці тимчасового перебування» [180].

Такий погляд підтримує в своєму визначенні туризму і О. Бейдик, який відносить до цього процесу всі види переміщення населення, не зв'язані зі зміною місця проживання і роботи, конкретизуючи мету такими напрямками, як «...відпочинок, лікування, участь в наукових, культурних, ділових зустрічах; специфічний громадський рух і форма активного відпочинку, що мають культурно-виховне, науково-пізнавальне, спортивно-оздоровче значення» [19, с. 21].

Відзначаючи «поліфункціональний» характер туризму та підкреслюючи його мобільність, аналогічні наголоси робить і О. Любіцева, трактуючи туризм як «...форму споживання й рекреаційної діяльності, що ґрунтується на доланні простору та пов'язану з територією, характером середовища (не тільки природного, а й соціально-культурного та економічного середовища людської діяльності)» [87, с. 53]. Зазначимо, що авторка справедливо звертає увагу на багатоаспектність функцій туризму та підкреслює залежність цієї сфери від характеру середовища. Але слід зауважити, що ці процеси є взаємозалежними, що обумовлює багатоманітність впливу різних факторів на розвиток туристичної сфери та підвищує значущість туризму для розвитку різноманітних галузей, економіки регіону та країни в цілому.

Отже, узагальнюючи різноманітні авторські погляди зазначимо, що як форма розвитку особистості (розумового та фізичного виховання), туризм

реалізується через соціально-гуманітарні функції. Серед основних з них слід звернути увагу на наступні:

- виховну – формування почуття колективізму, моральних та естетичних якостей;

- освітню – закріплення та розширення знань з краєзнавства та країнознавства, природознавства, топографії, історії, знайомство з культурою та традиціями країн і народів світу;

- оздоровчу – дотримання оптимального режиму навантажень, використання сприятливого впливу природних факторів на стан організму, дотримання правил особистої та суспільної гігієни, розвиток адаптаційних можливостей, підтримка організму на достатньо високому рівні фізичної підготовки;

- спортивну – створення бази загальної фізичної підготовки, спеціальна підготовка з туристської техніки, досягнення максимальних результатів у туризмі.

Але разом з тим, створюючи додатковий потенціал для розвитку підприємств різних галузей (транспорт, ресторанне господарство, готельне господарство, культура, торгівля тощо) через можливості пропозиції своєї продукції та послуг туроператорам – підприємствам з формування, просування та реалізації туристського продукту, він стимулює економічне піднесення та зростання конкурентоспроможності окремих територій, регіонів та держави в цілому, в тому числі і на міжнародній арені.

Багатогранність даного явища, безпосередній вплив на різні сфери життя країни (соціально-економічну, культурну, освітню тощо) та її світовий імідж, актуалізувала його дослідження у вигляді складної соціально-економічної системи, яка складається з різних взаємопов'язаних систем, формуючи системний підхід до його трактування.

Констатуємо, що базис для дослідження туризму як системи, був закладений в працях Н Лейпера, який одним з перших розглядав цей феномен через призму такого підходу, виокремивши такі елементи туристичної системи,

як: регіони, які генерують туристичні потоки, транзитні маршрути, місця призначення та власно туристична індустрія [198, с. 213].

Спираючись на таке розуміння, у науковому просторі туризм найчастіше розглядається у вигляді:

- індустрії в цілому;
- системи підприємств, які, функціонуючи на даному ринку, взаємодіють між собою (прямо або опосередковано), представляючи власне туристичну послугу або інші товари (роботи та послуги), які необхідні для обслуговування в даному процесі;
- підсистеми, як складової соціально-економічної системи регіону або країни, в рамках якої здійснюється взаємодія суб'єктів (туристів) та об'єктів (наприклад, туристичної інфраструктури).
- великої економічної системи з різноманітними зв'язками між окремими елементами в рамках як господарства окремої країни, так і зв'язків національної економіки зі світовим господарством у цілому.

Досліджуючи туризм через призму системного підходу, науковці визначають його, як:

- систему й форму використання вільного часу за допомогою сфери послуг у подорожах, що поєднує відпочинок зі зміцненням здоров'я людини, підвищенням її загальної культури і освіти і справляє на неї виховний вплив, ефективний засіб пізнання, підвищення культурного рівня особистості [21, с. 196];
- відкриту саморегулюючу систему, що самостійно формує і підтримує зв'язки, обмінюється з зовнішнім середовищем, генеруючи різноманітні потоки (людський, транспортний, інформаційний, фінансово-грошовий тощо) [163, с. 196]. Слід підкреслити доречність застосування у даному випадку характеристик відкритості та саморегулювання, оскільки саме вони дозволяють туризму, як системі, працювати як цілісний організм, перетворюючи вхідні параметри на вихідні, сприяючи збалансованому розвитку

туристичних регіонів та країни. Проте, досліджуючи феномен туризму в контексті властивостей, які притаманні системам, да здатні впливати на ефективність їх функціонування, констатуємо, що дане визначення враховує їх в недостатньому обсязі, оминаючи, наприклад такі, як: інтегрованість, адаптивність, складність тощо;

– інтегровану систему, що включає різні підсистеми: фінансово-кредитну, митну, торгівельну, освітню, медичну, транспортну, культурно-розважальну, оздоровчо-рекреаційну, інформаційно-рекламну, розміщення, послуг харчування [39, с. 96]. Саме наголос на інтеграції окремих елементів в єдине ціле дозволяє акцентувати увагу на процесі взаємодії і створення взаємозв'язків в рамках туристичної діяльності.

– міжгалузевий комплекс національного господарства, що задовольняє потреби специфічної категорії споживачів (туристів) і складається з організацій галузей як виробничої, так і невиробничої сфери [90, с. 41].

Дослідження змістовного наповнення категорії «туризм» дозволило узагальнити основні характеристики, які притаманні даному явищу (рис. 1.1).

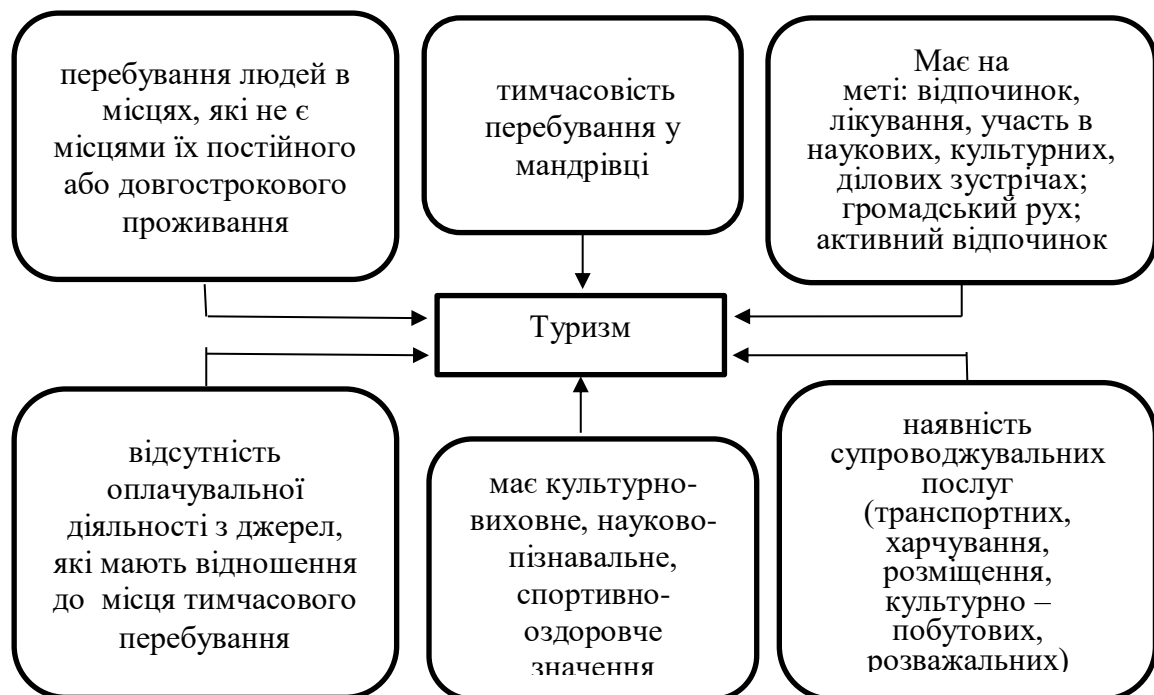


Рис. 1.1 Характерні особливості туризму, як явища

Джерело: сформовано автором.

Але слід підкреслити, що за останні десятиліття дослідження категорії «туризм» зазнало значних процесних змін. Як вітчизняні так і зарубіжні дослідники завдаються критичних роздумів, формуючи альтернативні дефініції та використовуючи різні погляди на цей феномен.

Сучасні соціально-економічні процеси, які мають глобальний характер, посилюючи конкуренцію між країнами та територіями на світовому ринку, зміцнюючи диспропорції у їх розвитку, створюють передумови для формування та укріплення іміджу територій, підвищуючи значущість та перспективність використання туризму для власного позиціонування та просування з метою підвищення інвестиційної привабливості регіонів; створення та забезпечення соціальних умов; їх економічного розвитку; підвищення конкурентоздатності; зростання популярності та престижу; збільшення зайнятості населення тощо [175, с.80; 177, с.92].

Але, з часом з'являються нові мультидисциплінарні підходи до розуміння складного феномену туризму, які актуалізуються протягом останніх років через зовнішні ризики та негативні впливи, які перешкоджають ефективному функціонуванню галузі..

Зазначимо, що значним випробуванням як для світового так і вітчизняного туристичного бізнесу стала пандемія COVID-19. Обмеження на подорожі, запроваджені в багатьох державах, призвели до зниження обсягів туристичних потоків. Крім того, повномасштабна війна в країні спричинила додаткові загрози та ризики для розвитку туристичної галузі.

Але вже сьогодні необхідно замислитись над основними векторами повоєнного розвитку цієї сфери, які сформуєть базис для подальшого відродження регіонів, підвищення їх туристичної привабливості та трансформацій.

Зазначимо, що такі виклики певним чином трансформували ринок туристичних послуг, змусили компанії запроваджувати новітні підходи до

формування туристичних пропозицій, їх просування, застосовуючи інструменти діджиталізації та використовуючи інтерактивний простір.

Слід звернути увагу, що цифрові трансформації є однією з важливих тенденцій в розвитку туризму через їх здатність привернути інтерес до даної галузі, підвищити не лише ефективність її функціонування та конкурентоспроможність, а й стимулювати суміжні індустрії, виступаючи драйвером територіального розвитку.

Це обумовлено тим, що поєднуючи в єдину технологічну систему процес надання туристичної послуги та інші супровідні процеси шляхом застосуванням цифрових програм, сервісів та інтелектуальних систем на різних етапах життєвого циклу (від проектування до обслуговування клієнта), забезпечується максимальна відповідність між отриманою в результаті сервісно-продуктовою системою та вимогами цільових сегментів або, навіть, окремих клієнтів.

Беручи до уваги вищевказане, при формуванні понятійно-категоріального апарату представляється доцільним відслідковування сучасних тенденцій і трендів, наприклад, шляхом врахування інтерактивних та мобільних просторів, в яких відбувається розвиток новітньої туристичної індустрії.

Крім того зазначимо, що за таких умов отримання особою туристичного досвіду від подорожі формується завдяки взаємодії туриста як з реальним, так, і з уявним середовищем. Виникає новий – віртуальний простір для відвідування, де туризмом можна займатися без фізичного переміщення у реальному просторі, а подорож безпосередньо може відбуватися в уяві споживача туристичної послуги. У свою чергу, туристична дестинація у вигляді географічної локації змінюється на її статичне, або відео- зображення (віртуальний тур).

Тому, на нашу думку, туризмом можна вважати комплекс взаємовідносин, що відбувається як в реальному, так і віртуальному просторі, з використанням сукупності усіх видів підприємницької діяльності, яка обслуговує потреби туристів під час відвідування різноманітних ландшафтів (природні та міські), з оглядом на різні контексти (глобальні та локальні), які формують уявлення

(дійсні та уявні) при відвідуванні різних місць (дестинацій), отримуючи досвід подорожей шляхом розваг, відпочинку чи мандрювання.

Слід констатувати, що з поняттям «туризм» тісно пов'язані такі категорії як «турист» та «туристичний маршрут».

Підкреслимо, що саме турист виступає основним суб'єктом туризму, беручи безпосередню участь у процесі використання туристичних продуктів.

Закон України «Про туризм» унормовує поняття «турист» як «...особу, яка здійснює подорож Україною або до іншої країни з не забороненою законом країни перебування метою на термін від 24 годин до одного року без здійснення будь-якої оплачуваної діяльності та із зобов'язанням залишити країну або місце перебування в зазначений термін» [131].

Але в наукових дискурсах при визначенні даного терміну розглядається декілька варіантів терміну подорожей. Деякі автори визначають його від 24 годин до 6 місяців [80, с. 52; 121, с. 25]. На думку інших авторів [71, с. 70; 88, с. 55 та ін.] такий період складає від 24 годин до одного року, що цілком знаходиться в рамках нормативно-правового поля та відповідає сучасності.

Зазначимо, що туристична подорож здійснюється за певним спланованим напрямком-маршрутом. Туристичними вважають всі спеціально організовані маршрути по переміщенню громадян, які здійснюються за їх власний рахунок (або за рахунок компаній, що їх організували), окрім переміщень, пов'язаних із виконанням професійних обов'язків.

В широкому розумінні до туризму належить будь-який маршрут переміщення туристу у просторі, який виходить за межі буденності або за рамки повсякденних справ.

Акцентуємо увагу на тому, що практична реалізація процесу надання туристичних послуг відбувається шляхом здійснення туристичної діяльності, яка являє собою сукупність організаційно-управлінських методів і інструментів, які, ґрунтуючись на правових нормах, дозволяють реалізувати активності з продукування та надання розмаїття туристичних послуг, забезпечуючи їх

споживання шляхом здійснення подорожей задля отримання прибутку компаніями на основі задоволення потреб споживачів.

Отже, якщо цілком погоджуємося з думкою авторів [80, с. 34; 121, с.89], які, звертаючи увагу на відмінність між термінами «туризм» та «туристична діяльність», акцентуються на ряді відмінностей між ними, які мають місце як у суб'єкті, так і змістовному наповненні (рис. 1.2).

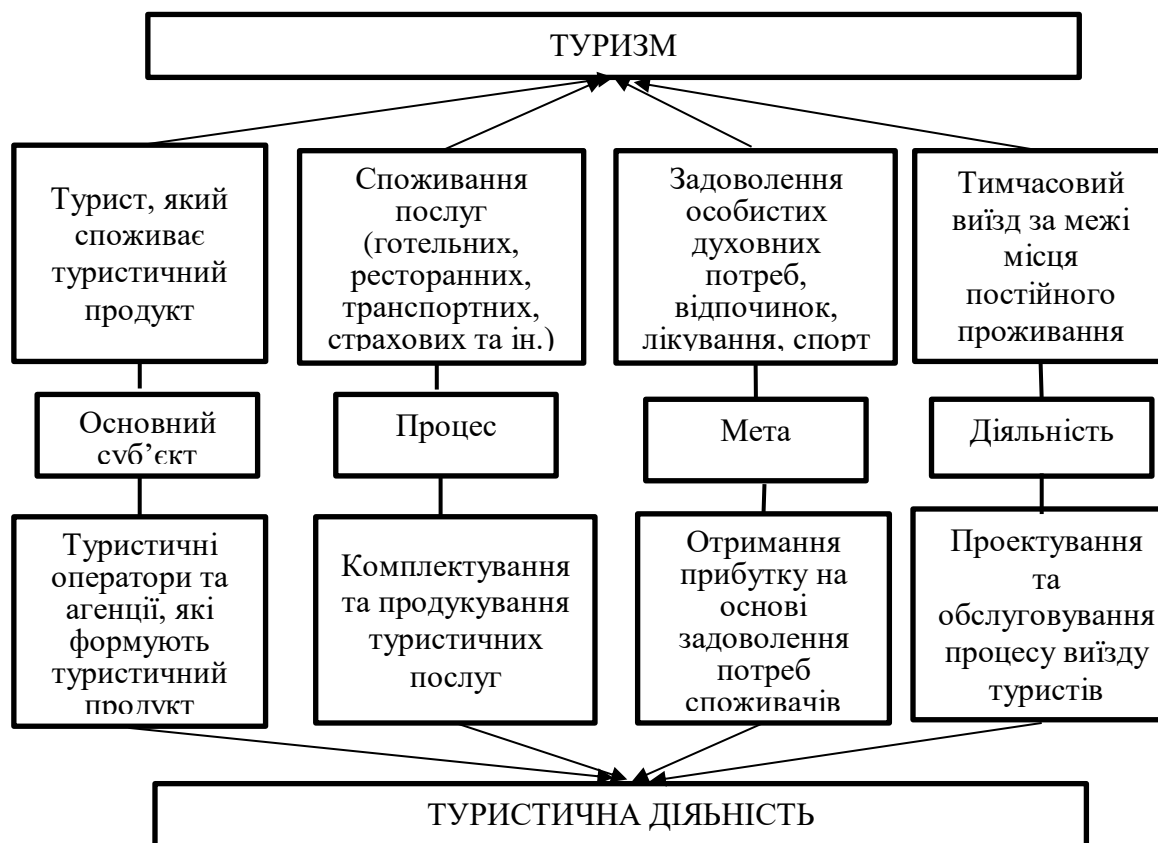


Рис. 1.2. Основні відмінності між термінами «туризм» та «туристична діяльність»

Джерело: сформовано автором.

Вважаємо доцільним звернути увагу на той факт, що в сучасному світі на розвиток туризму впливає велике різноманіття факторів.

При цьому наявність сприятливих чинників приводить до лідерства окремих регіонів і країн, і, навпаки, небажані чинники знижують туристичний потік.

Причини, які впливають на структуру та динаміку туризму обумовлюють його специфіку на рівні окремих країн і регіонів, де організацією туризму займаються спеціальні організації (туристичні фірми, бюро, агентства та ін.), які в загальному сенсі називаються суб'єктами туристичної діяльності.

Згідно з законом України «Про туризм», суб'єкти туристичної діяльності – це «...підприємства, установи, організації незалежно від форм власності, фізичні особи, що зареєстровані у встановленому чинним законодавством України порядку і мають ліцензію на здійснення діяльності, пов'язаної з наданням туристичних послуг» [131].

Туризм як економічне явище охоплює попит (бажання туриста), пропозицію (туристська індустрія) і туристичний продукт, на який спрямовано інтерес туриста. Вихідним моментом формування послуг на туристичному ринку є задоволення туристичних потреб.

Зазначимо, що споживаючи туристичний продукт, мандруючи, людина може реалізувати ряд потреб, серед яких: емоційні, пізнавальні, рекреаційні, які, безумовно, доцільно розглядати в контексті суспільних потреб.

При цьому в процесі туризму такі потреби не лише задовольняються, але й знаходять подальший розвиток.

Тому цілком погоджуємося з авторами дослідження [166, с.36], які зазначають, що сучасний туризм, якому притаманний як індивідуальний, так і комплексний та мобільний характер, сформував попит «...на безпечне для життя та здоров'я середовище, здатне забезпечити права громадян на відпочинок, свободу пересування, охорону здоров'я, задовольнити їх духовні потреби при здійсненні туристичних подорожей».

Своєчасне та вірогідне визначення туристичних мотивів є гарантією задоволення туристичного попиту, що відбувається через систему пропозиції на ринку туристичних послуг.

Слід зазначити, що ринок туристичних послуг – це сфера задоволення потреб населення в послугах туристичними підприємствами, пов'язаними з відпочинком та змістовним проведенням дозвілля в подорожі.

В науковому просторі його частіше розглядають як:

- сукупність покупців і продавців туристичного продукту;
- інструмент узгодження інтересів покупців і продавців туристичного продукту;
- сферу реалізації туристичного продукту;
- сферу прояву економічних відносин між покупцями і продавцями туристичного продукту [39; 167, с. 91].

Туристичний ринок – економічна система взаємодії чотирьох основних елементів: туристичного попиту; пропозиції туристичного продукту; ціни; конкуренції.

Попит на туристичний продукт являє собою форму прояву потреби населення в туристичному продукті, забезпечену грошовими коштами. Такий попит називається платоспроможним.

Пропозиція на туристичному ринку – це вся маса призначених для продажу турів, послуг туризму і товарів туристично-сувенірного призначення. У поняття «пропозиції на ринку туристичних послуг» входять як матеріальна база туризму, так і туристичні послуги, товари, якісне і повне надання яких можливе тільки при достатньому розвитку інфраструктури відпочинку.

Туристичною послугою може вважатися тільки комплекс послуг із задоволення різноманітних потреб туриста: у відпочинку, харчуванні, переміщенні та інших, які сприяють забезпеченню мети подорожі.

В залежності від значущості в процесі подорожування, туристичні послуги поділяються на:

- основні, без яких неможливе подорожування (наприклад, послуги розміщення, харчування, транспортного та екскурсійного забезпечення тощо);
- додаткові, які сприяють комфортності подорожування (побутові, торгівельні, комунікативні, інформаційні, банківсько-фінансові, медичні, спортивно-оздоровчі, культурні тощо);
- супутні, які підвищують ефективність та сприяють повній реалізації мети подорожі (виробництво та реалізація сувенірів і туристичного спорядження,

облаштування пляжів, оглядових майданчиків, реставрація пам'яток тощо).

Зазначимо, що кожна з основних послуг може виступати туристичним продуктом, що вирізняється стабільністю пропозиції, але тільки у їх поєднанні формується повноцінна туристична послуга. Ціна туристичного продукту – міра і регулятор рівноваги між попитом і пропозицією на туристичному ринку. Вона виступає одним з основних критеріїв вибору туристичного продукту більшістю споживач, у багатьох випадках першочергово впливаючи на обсяг продажів.

Конкуренція в туризмі – це боротьба між туристськими організаціями за найбільш вигідні умови виробництва і збуту туристичного продукту з метою досягнення кращих результатів своєї підприємницької діяльності.

Ринку туристичних послуг характеризується певною специфікою, що обумовлено притаманними йому ознаками. Серед основних з них:

- особливість предмету купівлі-продажу, основним з яких є послуги. Туристичним, як і будь-яким іншим послугам, властива невідчутність. Тому, важливого значення набуває надійність продукту, гарантії обіцяного рівня якості, представлення вичерпної інформації про споживчі властивості туру. Саме від цього залежить довіра до фірми з боку клієнта і її стійкість на ринку;

- розрив в часі між придбанням туристичного продукту та його споживанням;

- територіальна роз'єднаність між споживачем і виробником на туристичному ринку, що обумовлює важливість встановлення оперативних зв'язків з віддаленими партнерами;

- значна залежність якості туристичного продукту від конкретних виконавців;

- значний вплив сезонних коливань на туристичний попит, що спричиняє нерівномірність туристичних потоків та ускладнює роботу туристичної галузі та суміжних обслуговуючих індустрій, які задіяні в процесі надання послуги. Зменшити негативну дію такого фактору представляється можливим, наприклад, шляхом застосування методу диференціації цін на елементи обслуговування в залежності від сезону;

– значна кількість посередницьких ланок та учасників ринку, окрім покупця і продавця, які приймають участь в процесі надання послуги та є учасниками туристичного ринку.

Логіко-структурна схема взаємозв'язку суб'єктів ринку туристичних послуг представлена на рис. 1.3.

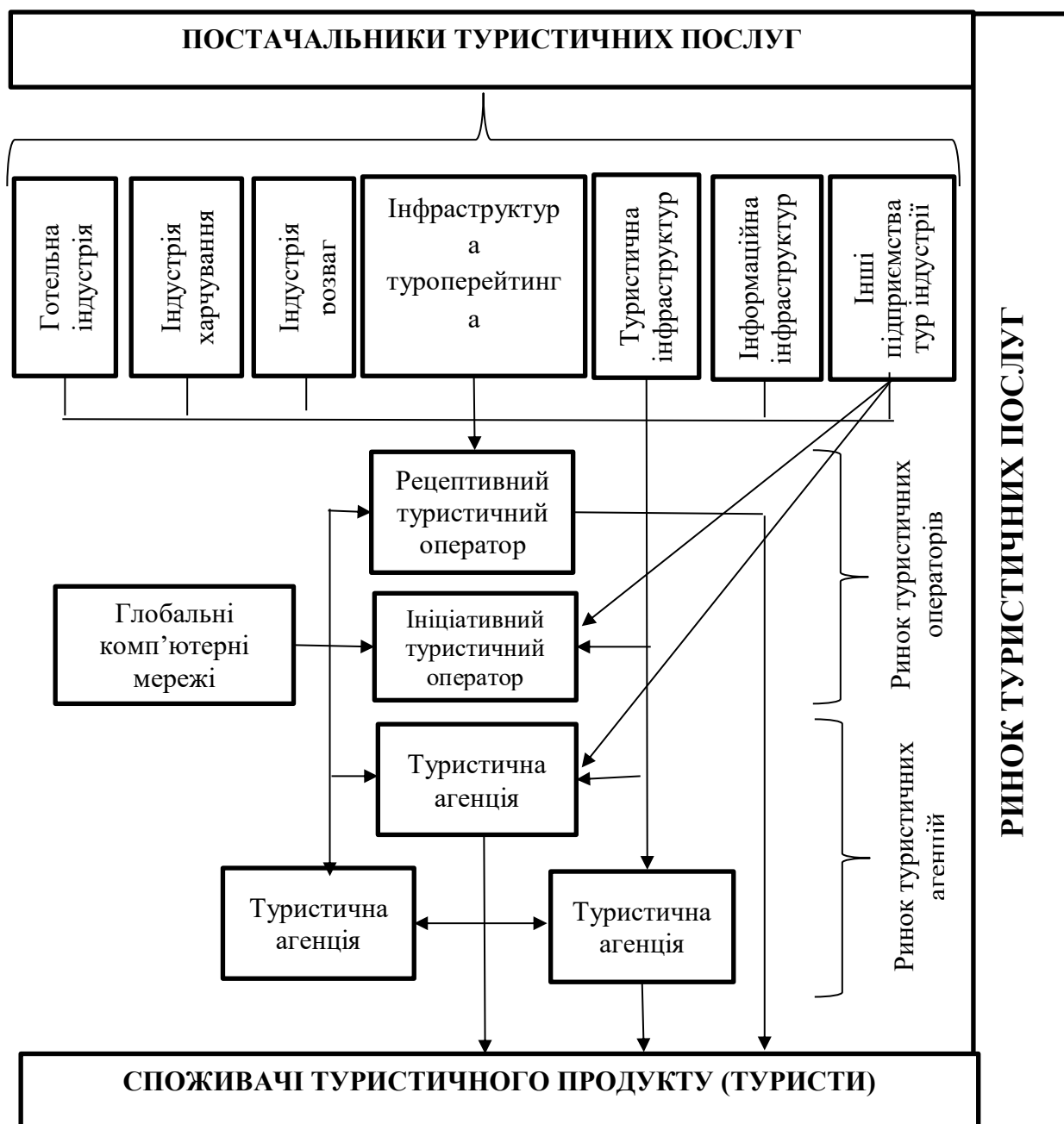


Рисунок 1.3. Логіко-структурна схема взаємозв'язку учасників туристичного ринку

Джерело: сформовано автором.

Туристична індустрія – це сукупність виробничих і невиробничих видів діяльності, спрямованих на створення туристичними підприємствами відповідних товарів і послуг для подорожуючих осіб.

Складовими туристичної індустрії є:

1. Готельна індустрія. Індустрія гостинності – це найпотужніша система господарства регіону або туристичного центру і важлива складова економіки туризму.

2. Індустрія харчування. Процес харчування є невід’ємною частиною будь-якого туру та представляє собою туристичну послугу, яка пов’язана не тільки з задоволенням біологічної потреби людини в їжі, але і з задоволенням потреби в розвагах, пізнанні місцевої культури тощо.

3. Інфраструктура туropolерейтинга. Представлена організаторами туризму, до яких відносяться два види підприємств сфери туризму: туropolератори (юридичні особи або індивідуальні підприємці, які здійснюють на підставі ліцензії діяльність, спрямовану на формування, просування і реалізацію туристичного продукту) та турагенти.

4. Транспортна інфраструктура туризму – транспортні організації, що займаються туристськими перевезеннями.

5. Індустрія розваг – виконує істотну роль в індустрії туризму, оскільки ставить собі за мету створення умов для задоволення потреб людини у відпочинку, в отриманні задоволень. Крім того, індустрія розваг вирішуючи завдання по вихованню, формуванню оптимістичного настрою, освіті, розвитку культури людини, формує і розвиває особистість.

6. Інформаційна інфраструктура – забезпечує надання інформаційних послуг, які необхідні як туристам, так і підприємствам, які працюють в туристичній сфері, створюючи та реалізуючи туристичний продукт (системи бронювання і резервування місць, інформаційні та рекламні служби тощо).

7. Інфраструктура освіти – навчальні заклади з підготовки та підвищення кваліфікації фахівців туристичної індустрії.

8. Органи управління туризмом – державні установи, які здійснюють управління розвитком туризму на різних рівнях (державному, регіональному, місцевому).

9. Наукова інфраструктура туризму – представлена науково-дослідними організаціями та установами, які здійснюють збір та обробку статистичних даних в галузі, проводять наукові дослідження та формують стратегічні прогнози та напрями розвитку галузі.

10. Торгова інфраструктура туризму – включає підприємства роздрібної торгівлі, що займаються продажами товарів туристського попиту.

11. Виробнича інфраструктура – комплекс діючих споруд, будівель, мереж, систем, які безпосередньо не виробляють туристичний продукт, але підтримують або забезпечують процес надання туристичних послуг (транспорт, зв'язок, мережі енергопостачання, водопостачання та ін.).

Слід зазначити, що головною складовою туристичної індустрії, базовим суб'єктом економічної діяльності у сфері туризму є туристичне підприємство – підприємницька або громадська одиниця чи їх сукупність, яка займається виробництвом, розробкою, реалізацією туристичних продуктів, а також організує їх споживання.

В процесі своєї діяльності туристичні підприємства виконують ряд основних функцій, серед яких: комплектуюча, сервісна та гарантійна (рис. 1.4).

В залежності від сукупності послуг, які надаються компаніями, розрізняють туристичні підприємства:

– первинних послуг, які існують лише за рахунок туризму – туроператори і турпосередники, транспортні підприємства спеціального призначення (для перевезення туристів), готельні підприємства, інші підприємства виключно туристичного профілю;

– вторинних послуг, які отримують прибутки не тільки від туристичної діяльності (підприємства харчування, транспортні підприємства загального призначення та ін.).

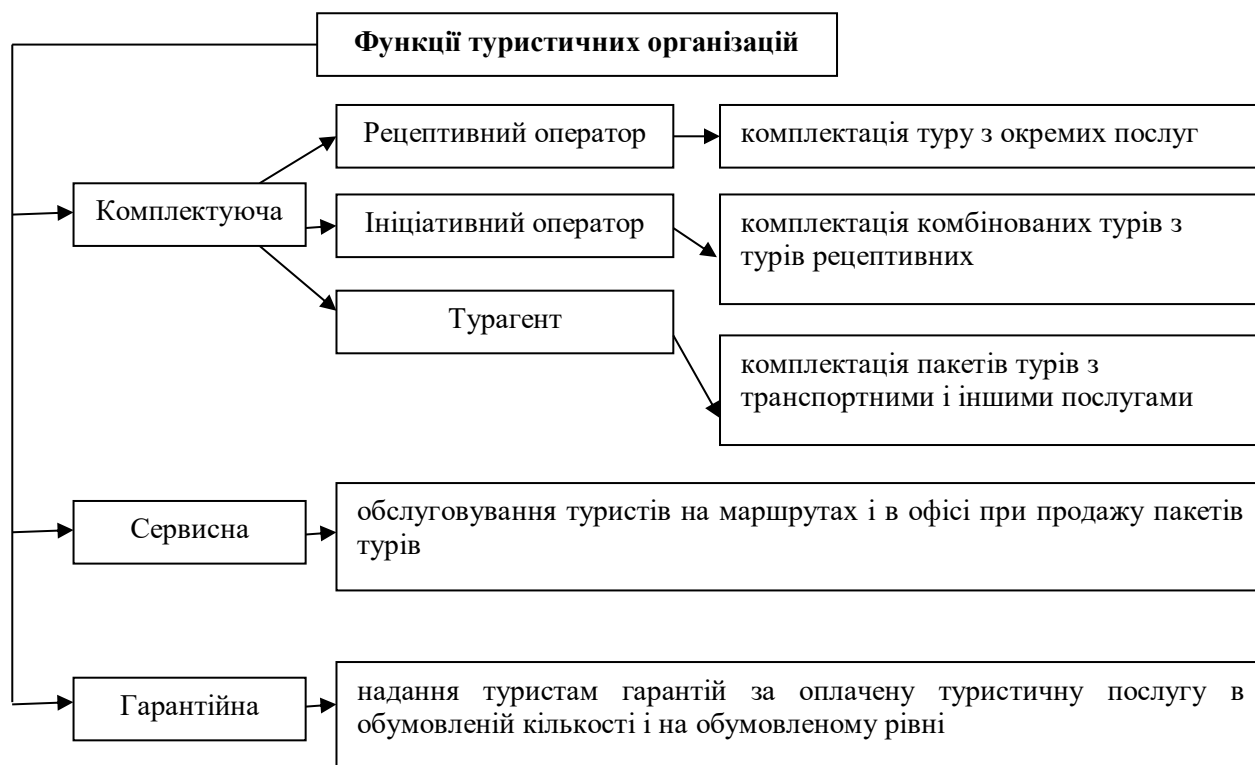


Рис. 1.4. Функції туристичних організацій

*Джерело:* сформовано автором.

Зазвичай туристичні підприємства надають не самі послуги, а права (гарантії) їх отримання у певному місці і часі і певної якості від іноземних фірм, що мають прямі договірні відносини не з клієнтом, а лише з туристичним підприємством.

У сфері туризму діють різноманітні типи підприємств, що здійснюють туристичну діяльність, головними з них є організатори туризму – туроператори і туристичні агентства, які вирізняються в залежності від комплексу функцій, які виконує фірма. А саме:

- туристичні оператори – підприємства з правами юридичної особи, що займаються організацією внутрішніх і міжнародних подорожей з різноманітним асортиментом послуг. Вони комбінують пакети послуг безпосередніх виробників у комплексний туристичний продукт, що реалізується за єдиною ціною. Туроператор є свого роду оптовим підприємством, продукти якого реалізуються через мережу роздрібних туристичних агентств, які виступають своєрідною сполучною ланкою між туроператором і споживачем на

ринку туристичних товарів і послуг;

– туристичне агентство (агент) – це роздрібне підприємство, яке займається реалізацією турів, організованих туроператорами, та окремих туристських послуг (транспортних, екскурсійних та інших). Основними функціями туристичних агентств є надання туристських послуг, інформування клієнта, надання консультацій щодо мети подорожі та організації процесу.

Основні відмінності між цими типами підприємств представлені в табл.

1.1.

Таблиця 1.1

Основні відмінності між туроператорами та туристичними агентами

<b>Ознака</b>	<b>Туроператор</b>	<b>Туристичний агент</b>
Створення туристичного продукту	Розробляють, створюють та реалізують туристичні послуги	Виступають посередниками, реалізують тури, які створені туроператорами
Формування прибутків	Різниця між вартістю сформованого туристичного продукту та вартістю його окремих елементів, які надані сторонніми організаціями	Комісійні, які отримують від туроператорів
Розміри підприємств	Структуру можуть формувати декілька філіалів, утворюючи агентську сітку	Складаються з одного офісу
Процес просування продукту	Оптовий продавець	Роздрібний продавець
Контакти із споживачами	Опосередкова робота	Робота безпосередньо із споживачами
Приналежність продукту	Завжди має туристичний продукт	Замовляє продукт при необхідності
Правовий статус	Юридичні особи	Юридичні та фізичні особи

*Джерело:* сформовано автором.

Видову класифікацію туроператорів та туристичних агентів наведено в табл. 1.2.

## Класифікація видів туроператорів і турагентів

Класифікаційна ознака	Види туроператорів	Види турагентів
За специфікою функціонування туроператорів на ринку туристичних послуг	Туроператори масового ринку	-
	Туроператори, які спеціалізуються на певному сегменті (напрямі) ринку туристичних послуг	
	Туроператори внутрішнього ринку	
	Туроператори зовнішнього ринку	
За місцем діяльності туроператорів	Внутрішні туроператори	-
	Виїзні туроператори	
	Туроператори на прийомі	
За напрямком ведення діяльності туроператорів	Ініціативні туроператори	-
	Рецептивні туроператори	
За формою організації турагентів	-	Самостійні підприємства, які співпрацюють з однією або декількома фірмами-туроператорами на основі взаємних угод
		Є частиною збутової сітки великої фірми туроператора
		Турбюро-турагенти
За напрямком спеціалізації	Багатопрофільні	
	Спеціалізовані	
За правовим статусом	Фізичні особи	
	Юридичні особи	
За видом спеціалізації	Підприємства екскурсійного туризму	
	Підприємства рекреаційного туризму	
	Підприємства ділового туризму	
	Підприємства спортивного туризму	
	Підприємства релігійного туризму	
	Підприємства зеленого туризму	
За формою власності	Підприємства пригодницького туризму	
	Державні	
	Приватні	
	Комунальні	
	Колективні	
	Змішані	

*Джерело:* сформовано автором на основі [90, с. 41; 163, с. 35].

Слід вказати, що ефективно здійснюючи свою діяльність, ці підприємства здатні сприяти піднесенню даної галузі.

Розвиваючись на території, туризм, стимулюючи додатковий попит на товари та послуги з боку туристів, які відвідують туристично привабливі регіони, призводить до зростання попиту на продукцію як ключових галузей (транспорт і зв'язок, будівництво, сільське господарство та ін.), так і раніше нерентабельних виробництв (сувенірної продукції). Отже, створюючи відповідні ефекти (як прямі, так і непрямі), туристична галузь здатна виступити драйвером соціально-економічного розвитку територій (рис. 1.5).

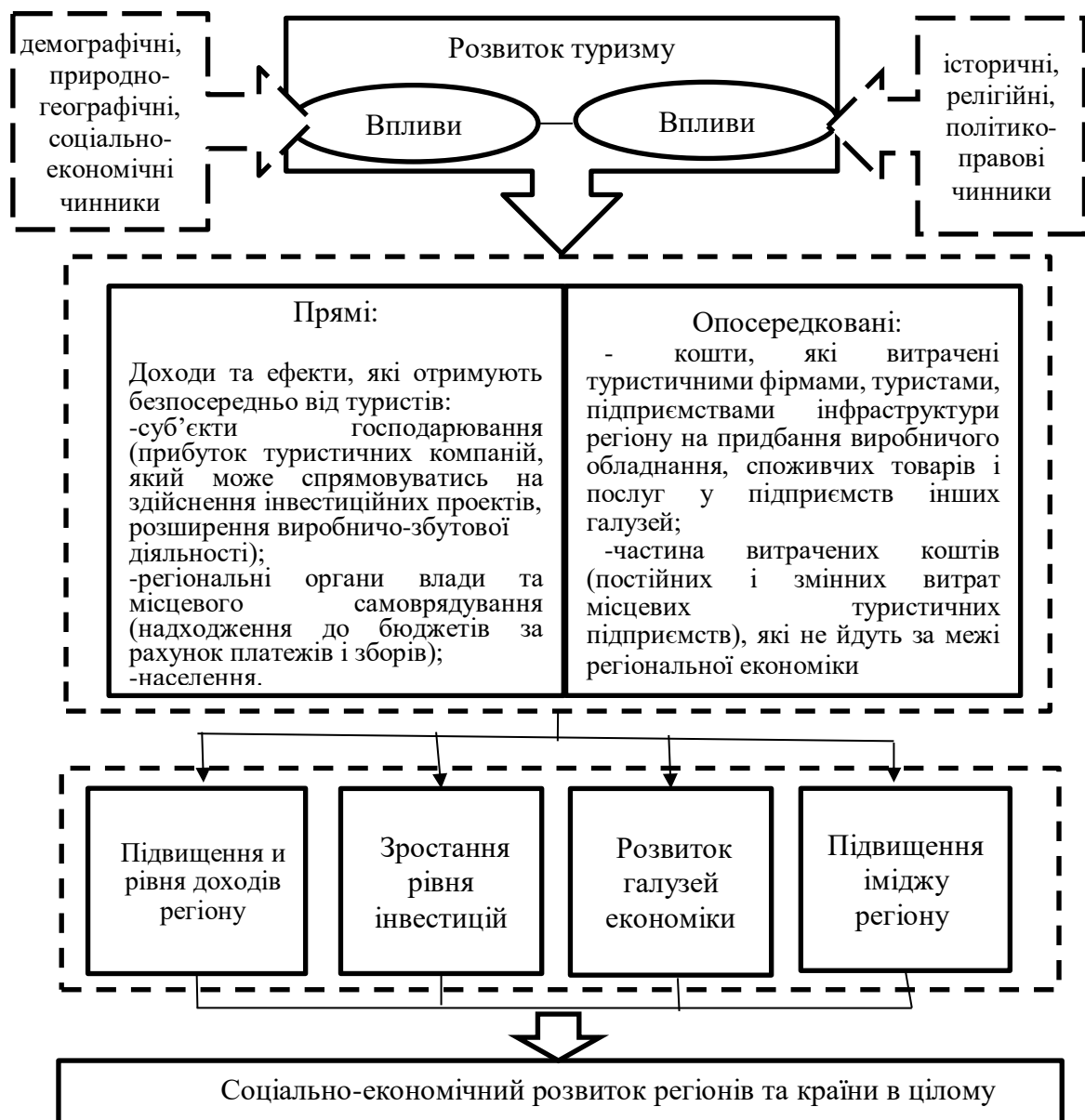


Рис. 1.5. Вплив туризму на соціально-економічний розвиток регіонів та країни в цілому

Джерело: побудовано автором.

Отже, туризм є популярною формою організації відпочинку, проведення дозвілля, пізнання рідного краю, навколишнього середовища, знайомства з історією, культурою і традиціями певної країни, регіону (у реальному чи віртуальному вимірі) та належить до найпотужніших і найдинамічніших за розвитком галузей економіки. А складність та багатогранність цього явища дозволяє розглядати його у вигляді одного з векторів соціально-економічного розвитку регіонів.

## **1.2. Особливості та проблематика стратегічного управління розвитком туристичних регіонів України**

В сучасних умовах, коли динамічність соціально-економічних процесів збільшилася настільки, що для збереження контролю над ситуацією потрібне оперативне прийняття управлінських рішень, величезне значення набуває грамотний професійний інноваційний підхід на основі оцінки якісних параметрів мікро-, мезо- і макросередовища: конкретної туристичної організації, регіонального ринку туристичних послуг, тенденцій розвитку вітчизняного та міжнародного туристичного бізнесу.

Галузь туризму є перспективною з погляду розвитку, як окремого регіону, так і країни в цілому. Туризму як специфічній соціально-культурній діяльності та об'єкту управління притаманні особливості, які слід враховувати при управлінні цією галуззю. Для ефективною реалізації управлінських функцій необхідно аналізувати всю систему розрізнених туристичних підприємств різних форм власності, здійснюючих спільну діяльність та виступаючих інструментом конкурентної переваги туристичного бізнесу регіону.

Однією з особливостей туризму є складність взаємозв'язків між його складовими елементами. У туристичній індустрії спостерігається

різноманітність суб'єктів туристичного бізнесу, які так чи інакше повинні вписуватися в єдину регіональну систему управління, незалежно від відомчої належності та форм їх власності, з ціллю забезпечення тривалої дієздатності та конкурентоспроможності на ринку.

Іншою особливістю туризму як об'єкта управління є те, що існують певного роду протиріччя між власниками об'єктів туристичної інфраструктури, місцевими жителями і туристами, так як в даній ситуації простежуються траєкторія різних інтересів.

Особливістю туризму як об'єкта управління також є специфіка туристичного продукту. Туристичний продукт проявляється у вигляді послуги, тому його найважливішою ознакою є присутність клієнта або споживача та його невіддільність від джерела формування. У зв'язку з цим при реалізації туристичного продукту посилюється особистісний аспект.

Наступна особливість туризму як об'єкту управління виражається в комплексності туристичних послуг. Туристична послуга складається для туриста з цілого комплексу послуг, і залежність між окремими послугами може мати значні наслідки при управлінні підприємством. Так як окремі додаткові послуги виконуються різними фірмами, отже, ці підприємства у високому ступені залежать один від одного. Один з варіантів виходу з даної ситуації представляється в кооперації. В останні роки особливо зросло значення спільної роботи між туристичними підприємствами. Така спільна робота підприємств може здійснюватися як на горизонтальному, так і на вертикальному рівнях. Спільна робота туристичних підприємств, або горизонтальне поділ роботи організацій, що мають однакові інтереси, проводиться в сферах розміщення, обслуговування, оздоровлення, транспорту та ін.

Як свідчить дійсність останніх років, туризм є чутливим до виникнення деструктивних факторів неекономічного характеру глобального та локального масштабу (епідемії, збройні конфлікти, соціальні заворушення, логістика «доїзду – виїзду» тощо), які впливають на безпеку, доступність і привабливість туристичних регіонів, що часто призводить до різкого зниження туристичних

потоків і втрат для регіональної економіки. Додавання дії економічних чинників (соціально-економічна неспроможність населення, інфляція, коливання валютних курсів, зростання цін на транспортні послуги та енергоносії, обмеженість фінансування туристичних проєктів, зменшення інвестицій в інфраструктуру тощо) поглиблює нестабільність туристичної галузі. У 2022 році внаслідок військових дій на території України до чинників, викликаних пандемією та карантинними обмеженнями, також додалися загрози і небезпеки, зумовлені війною. Цей факт підтверджує статистичне опитування від ДАРТ щодо подорожей Україною під час війни: 27,2% респондентів звертають увагу при виборі місця подорожі на безпеку та стабільність регіону; 57,4% респондентів вважають саме безпеку обмеженням для подорожей Україною в умовах воєнного стану; 20,7% респондентів уникають подорожей через можливу небезпеку [53].

З огляду на це, саме безпека стала пріоритетною умовою сталого розвитку туристичної галузі України [203]. Війна чинить суттєвий вплив на туристичну індустрію, оскільки вона зумовлює різке зниження туристичних потоків, створює загрози безпеці та формує негативний імідж регіону. Теорія управління ризиками та кризами підкреслює необхідність розробки та оцінки стратегій, які допомагають зменшити негативні наслідки для туризму через миттєві заходи з боку як уряду, так і туроператорів. Важливо враховувати ризики, розробляти адаптивні плани та підтримувати репутацію туристичних напрямків.

Серед сучасних особливостей регіонального туризму важливою є зміна аудиторії туристів та їхніх переваг щодо видів відпочинку. На цей час більшість туристів надають перевагу екологічним, культурним та оздоровчим формам туризму. Відбувся перегляд спектра послуг та відпочинкових програм, орієнтованих на безпеку, зручність та інтереси жінок і дітей. В умовах соціальної та економічної нестабільності збільшується попит на безпечні та доступні місця для відпочинку, а також на індивідуальні або невеликі групові тури, які дозволяють уникати великих скупчень людей. Такі тенденції вимагають адаптації стратегій розвитку регіонів на засадах економіки вражень, створюючи

нові туристичні продукти, зосереджених на екології, культурній автентичності, безпеці та відповідності запитам з боку нової аудиторії туристів.

Територія регіонів є неоднорідною за наявністю та розміщенням певних видів туристських ресурсів, рівня туристського потенціалу та економічного розвитку [12; 16]. Внаслідок цього туристичну спеціалізацію регіону слід розглядати з урахуванням розвитку видів туризму в регіоні. На підґрунті отриманої інформації здійснюється вибір стратегії розвитку регіональної туристичної галузі з урахуванням взаємодії двох тенденцій – регіонального стратегічного планування розвитку та необхідності переходу до інноваційного розвитку, тобто робиться акцент на визначення та вибір способів, напрямів впливу, які можуть забезпечити розвиток туризму на основі використання інновацій. Використання інновацій та нових технологій у туристській галузі має бути спрямоване на підвищення доступності, покращення рівня якості та створення в регіонах «розумних» туристичних напрямків, що дозволить наростити потенціал території.

Одним із напрямків вирішення проблеми розвитку туристичної галузі може бути розробка системи стратегічного управління розвитком туристичної галузі. Для того щоб створити цілісну систему управління, необхідно інтегрувати стратегічний та оперативний рівні управління розвитком туризму, узгодити стратегічні цілі як на верхньому рівні адміністративної влади регіону, так і на рівні керівників структурних підрозділів, створити єдину систему обліку та звітності, сформулювати набір методів та інструменти стратегічного управління.

Особливості стратегічного управління розвитком туристичних регіонів України відображають складність поєднання регіональних, економічних та соціальних аспектів. Тоді за мету регіонального стратегічного управління у туристичній сфері приймається результат декомпозиції глобальної мети соціально-економічного розвитку регіону, яка може бути сформульована наступним чином: досягнення соціально-економічної вигоди на основі створення та розвитку стійких конкурентних переваг у туристичній сфері регіону, які забезпечують її комплексний розвиток та підвищення значущості

туристичних активів регіону в системі міжрегіонального та міжнародного поділу праці.

Отже, важливим завданням щодо розвитку туристичної галузі України є переосмислення системи стратегічного управління. Сутність стратегічного управління полягає у розробці та реалізації стратегії в масштабі реального часу та вирішенні завдань подолання кризи, викликані невідповідністю можливостей з вимогами навколишнього середовища, заняття провідного становища на ринку (в галузі) у перспективі, забезпечення життєздатності в невизначених умовах, створення умов довгострокового розвитку обліку зовнішніх та внутрішніх можливостей. Оскільки туризм впливає на різні сфери економічної активності, до стратегічного управління його розвитком слід підходити комплексно.

На погляд І. Ансоффа, стратегічне управління в широкому розумінні слід розглядати як управління, що складається з двох взаємодоповнюючих підсистем: аналіз і вибір стратегічної позиції та оперативного управління в реальному масштабі часу [192]. В узькому розумінні стратегічне управління – це діяльність, пов'язана з постановкою цілей і завдань організації та з підтримкою ряду взаємовідносин між організацією та середовищем, які дозволяють їй досягати цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог

На думку Горюнової К. А. «під стратегічним управлінням розвитком туристичного регіону розуміємо такий вид управлінської діяльності, основою якого є людський потенціал, що встановлює цілі розвитку; порівнює їх з наявними туристично-рекреаційними можливостями та споживацьким попитом на туристичні продукти; регулює зміни в галузі при зміні умов зовнішнього оточення; створює конкурентні переваги та досягає довгострокової мети за рахунок розробки та реалізації системи стратегій» [46, с. 2].

Малик І. П. відмічає, що розвиток стратегічного управління організацією – це вид управління, спрямований на формування бажаного економічного стану господарюючого суб'єкта в розглянутій сфері, досяжного в довгостроковій (але

доступній для огляду) перспективі шляхом істотної зміни якісних характеристик його розвитку, що має необоротні або довгострокові наслідки [89, с. 65].

За допомогою стратегічного управління туристичними підприємствами відбувається вплив на всю сферу туризму, яка складається на даній території, утворюючи регіональний туристичний комплекс. Отже, стратегічне управління розвитком регіонального туристичного комплексу – це управління взаємно узгодженими програмами (проектами) розвитку туристичної та суміжних з нею галузей регіону відповідно до підтриманих населенням пріоритетів, регіональних інтересів, що передбачають використання необхідних туристичних ресурсів з певними заходами та встановленими термінами [138, с. 83].

Стратегічне управління розвитком туризму в регіоні передбачає розгляд двох основних взаємопов'язаних блоків управління – планування і регулювання (рис.1.6).

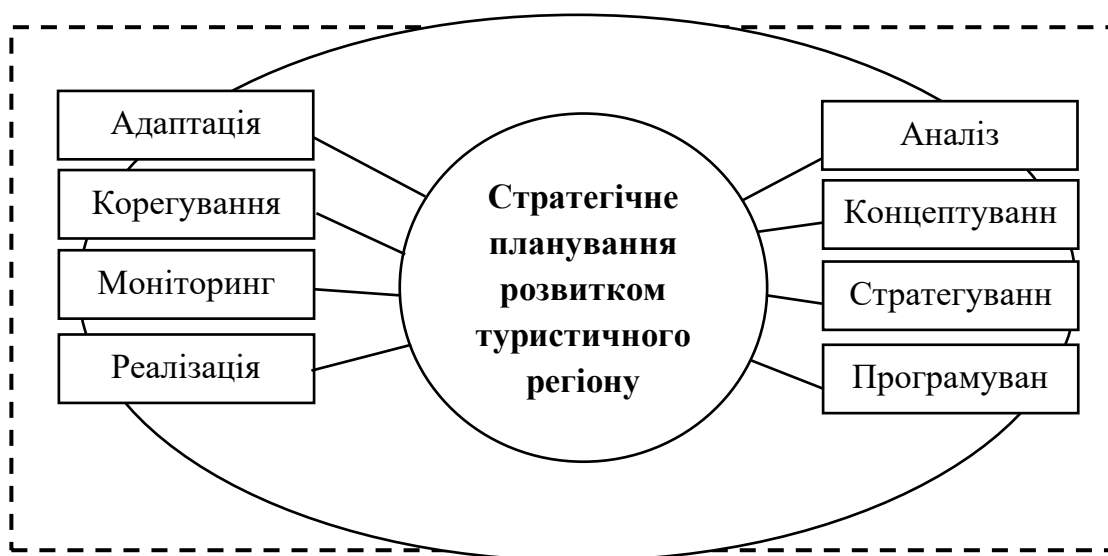


Рис. 1.6. Стратегічне планування розвитком туристичного регіону

*Джерело:* розроблено автором.

Планування розвитку туризму рекомендується здійснювати на всіх рівнях: міжнародному, національному, регіональному, місцевому, а також щодо конкретних туристичних організацій, що надають туристичні послуги.

Є ряд методологічних особливостей стратегічного планування, що відрізняють його від планування розвитку і розміщення продуктивних сил за часів планової економіки. Що передбачає аналіз, концептуалізацію, стратегування і програмування туризму і, виходячи з планування, відбувається впровадження процесів управління туризмом, а саме адаптація, коригування, моніторинг та реалізація.

Значна роль відводиться процесу обрання стратегії, орієнтуючись на виробничі можливості територій, ініціативи, плани місцевого населення та безпеку. З розробкою стратегії має безпосередній зв'язок поняття «стратегічне планування». В рамках базової мети формування плану стратегії розвитку туристсько-рекреаційних можливостей регіону слід окреслити цілі та параметри стабільного розвитку цього регіону, де фундаментальним фактором економіки, цільовою функцією цього процесу вважається привабливість туристського продукту або туристської послуги в межах регіону. «При цьому одним із викликів є необхідність інфраструктурних та сервісних поліпшень, спрямованих на забезпечення комфортного перебування та розваг туристів» [32, с. 43].

Стратегічне планування розвитку туризму в регіоні – це процес моделювання ефективної діяльності підприємств туризму на певний період функціонування з встановленням цілей розвитку туризму в регіоні та їх змін в умовах невизначеності ринкового середовища, а також визначення способу реалізації цих цілей і завдань в відповідностей з ресурсними можливостями регіону.

Управління туризмом на основі планування може створити економічні, соціальні та екологічні переваги, не викликаючи деградації туристичних ресурсів, зберігаючи їх для використання в майбутньому. Доцільним буде сфокусувати увагу на кількох базових об'єктах складання стратегічного плану розвитку туристично-рекреаційних можливостей регіонального рівня, що відносяться до змісту стратегії розвитку туристичного регіону:

- розподіл нововведень або інноваційних складових в рамках туристських технологій;

- розробка безпечних туристичних зон та заходів для забезпечення захисту туристів, включно з евакуаційними планами, інфраструктурою першої медичної допомоги та підвищенням рівня безпеки у туристично привабливих регіонах.

- реалізація програм сталого розвитку для запобігання деградації екосистем туристичної привабливості природних ресурсів на теренах постраждалих територій;

- використання систем телекомунікації та прикладної інформатики для відстеження якісних характеристик;

- постійний розвиток активів суб'єктів господарювання.

У процесі визначення стратегічних завдань основна роль відводиться таким параметрам, які досить диференційовані в українських регіонах: транспортні, матеріальні та трудові витрати; інфраструктура безпеки; екологічні обмеження та економіка вражень.

Наступною частиною процесу формування стратегічного плану розвитку туристично-рекреаційних можливостей стає інструмент індикативного стратегічного планування. Основною метою використання індикаторів виступає акцентування на базових точках зростання регіону щільною структурою конкуренції нових туристських підприємств, поширене використання технологічних інновацій під час надання туристичних послуг, застосування екологічних технологій, здійснення зберігаючих ресурси заходів [61, с. 67-70].

З боку економіки розробка стратегії розвитку туристично-рекреаційних можливостей повинна включати в себе певну кількість елементів, реалізація яких і утворює безпосередньо безпеку та економічний захист регіону.

Однак, якщо ми маємо на меті, щоб національний туризм мав стійкий розвиток, то є необхідним розробити та впровадити відповідну стратегію. У класичному розумінні стратегія розвитку туризму передбачає наступні базові завдання та шляхи реалізації:

- урізноманітнення пропозицій туристичних продуктів, враховуючи змінювані потреби споживачів і здійснення заходів щодо певних подій, зокрема містичний туризм з легендами про мольфарів та їх магічні здібності, оздоровчий

туризм з автентичними процедурами траволікування та навчальними майстер-класами;

- застосування кластерного підходу як інструменту співпраці суб'єктів індустрії гостинності та форми соціального діалогу у співпраці з державними органами управління; засобу забезпечення стійкості туристичної галузі перед викликами сучасності;

- поліпшення туристичної інфраструктури та комфортного середовища, зокрема: забезпечення зручних шляхів транспортного сполучення, врахування потреб людей з обмеженими можливостями, облаштування спортивними об'єктами, створення неповторного стилю середовища і атмосфери території;

- поширення «зеленого» туризму для збереження природних ресурсів та відновлення екосистем, серед іншого й організація програм туризму, що зосереджуються на відповідальних практиках рибальства та полювання, спрямованих на охорону природних ресурсів і збереження здоров'я екосистем;

- розширення масштабів застосування системи гостьових будинків, кемпінгів з орієнтацією на сільський туризм та участь у сільському житті;

- забезпечення зростання якісних характеристик процесу обслуговування туристів: застосування стандартів регіону щодо гостинності, використання навчальних процедур і професійних змагань;

- вдосконалення інфраструктури круїзного і придорожнього сервісів;

- використання навігаційних систем: створення інтерактивних карт з позначками цікавих місць, варіантів коротших маршрутів, маршрутів для екстреної евакуації та мобільного додатку з функціями аварійного зв'язку;

- розширення мережі інформаційних центрів туризму: інтерактивність, підтримка багатомовності, створення центрів мобільного обслуговування для забезпечення туристів інформацією в найвіддаленіших і малодоступних місцях;

- використання сучасних цифрових технологій (наприклад, аудіогіди, додатки, віртуальні тури тощо);

- поліпшення стану та логістики туристських маршрутів: встановлення чітких позначень, інформаційних табличок, карт та вказівників уздовж маршрутів для легшої навігації туристів;
- розширення системи маршрутів, між іншим для електроскутерів, велосипедних і пішохідних подорожей, маршрути для спостереження за птахами, облаштовані спеціальними точками огляду («пташині стежки»), квестові маршрути та тури;
- поліпшення і диверсифікація туристського продукту регіону завдяки збільшенню пропозицій щодо видів туризму: культурно-пізнавального, рекреаційного, санаторно-оздоровчого, містичного;
- формування і становлення туристичного продукту щодо таких видів туризму, як дитячий, медичний, діловий, екологічний, гастрономічний, сільський і військово-технічний;
- застосування сучасного інструментарію цифрового формату в процесі проведення робіт з просування туристичних продуктів на території (за допомогою технологій віртуальної і доповненої реальності, створення інтерактивної туристської карти регіону тощо);
- популяризація регіональних ресурсів туризму: участь в міжнародних і українських туристичних виставках, road-show та інших заходах, які орієнтовані на посилення популярності регіону, як туристичного напрямку;
- активне позиціонування туристично-рекреаційного потенціалу регіону в мережі «Інтернет», в тому числі розширення туристичного порталу регіону і сучасних мобільних систем;
- застосування системи видачі субсидій і грантів в рамках підтримки і розвитку сфери туризму в регіоні;
- оцінка і відстеження стану галузі туризму, формування концепцій туристського розвитку на регіональному рівні, здійснення аналітичних процедур, соціологічних опитувань та моніторингу.

Управління розвитком туризму в регіоні дозволяє встановлювати тісні

взаємозв'язки між туризмом та іншими секторами економіки, поєднувати державні інтереси з інтересами приватних структур і місцевого населення.

На даний час система управління туризмом в більшості країн, має переважно територіальний характер, що дозволяє впливати на галузевий розвиток країни.

Стратегічне управління розвитком туризму в регіоні пропонуємо розглядати в п'яти основних блоках (рис. 1.7). Кожен із зазначених блоків передбачає вирішення певних завдань.

Для виявлення пріоритетного напрямку туристичної діяльності, що реалізується через процеси управління, економічного обґрунтування, технологічного забезпечення та кваліфікованого становлення професійних кадрів, необхідний аналіз діючої ситуації на туристичному ринку і виявлення умов подальшого стратегічного розвитку туризму в регіоні.

Особливості туристичної галузі як об'єкта управління вказують на те, що регіональна політика регіону повинна сприяти вирішенню ряду оперативних завдань, націлених на стратегічні зміни туристичного бізнесу, і при цьому необхідно врахувати те, що ця галузь зовсім не схожа на інші галузі, і тому механічно перенести напрацювання або моделі управління з інших сфер діяльності в сферу туризму неможливо.

Стратегічне управління для сучасної України – це принципово новий вид професійної діяльності. Відзначається недостатність методичних розробок в області стратегічного управління стосовно до туристичної індустрії регіонів в цілому і туристичних підприємств зокрема. Більшість керівників туристичних підприємств не мають чіткого уявлення про сутність стратегічного управління, його методи та підходи, недооцінюють його роль.

Система стратегічного управління розвитком туристичною галуззю або регіональними туристичними комплексами включає формування основних понять, цілей, завдань, принципів і механізмів здійснення (рис. 1.8).

Стратегічний аналіз є специфічну функцію стратегічного управління, складається в проведенні комплексу аналітичних робіт. Результатом їх

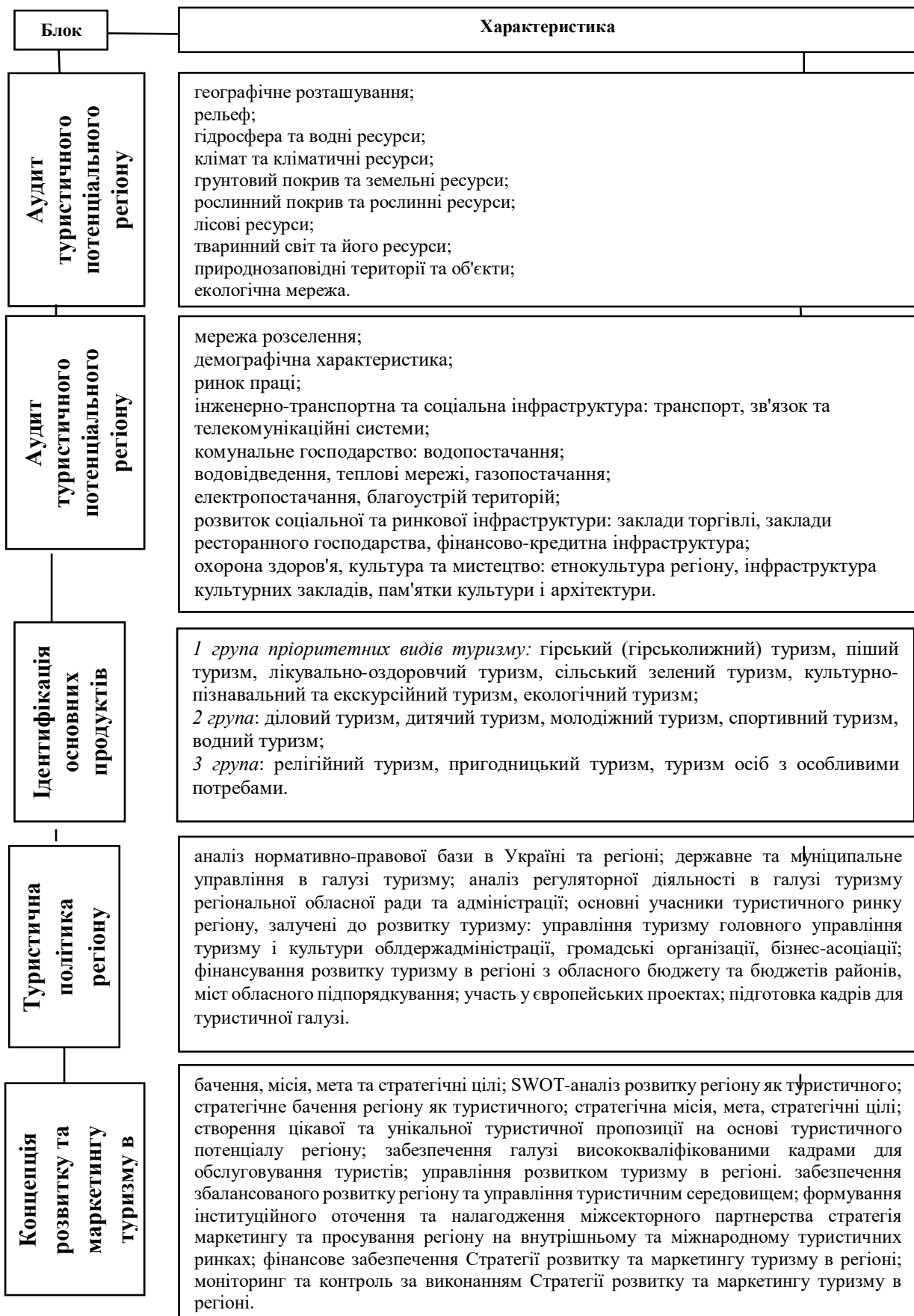


Рис. 1.7. Ключові блоки стратегічного управління розвитком туризму в регіоні

Джерело: сформовано автором.

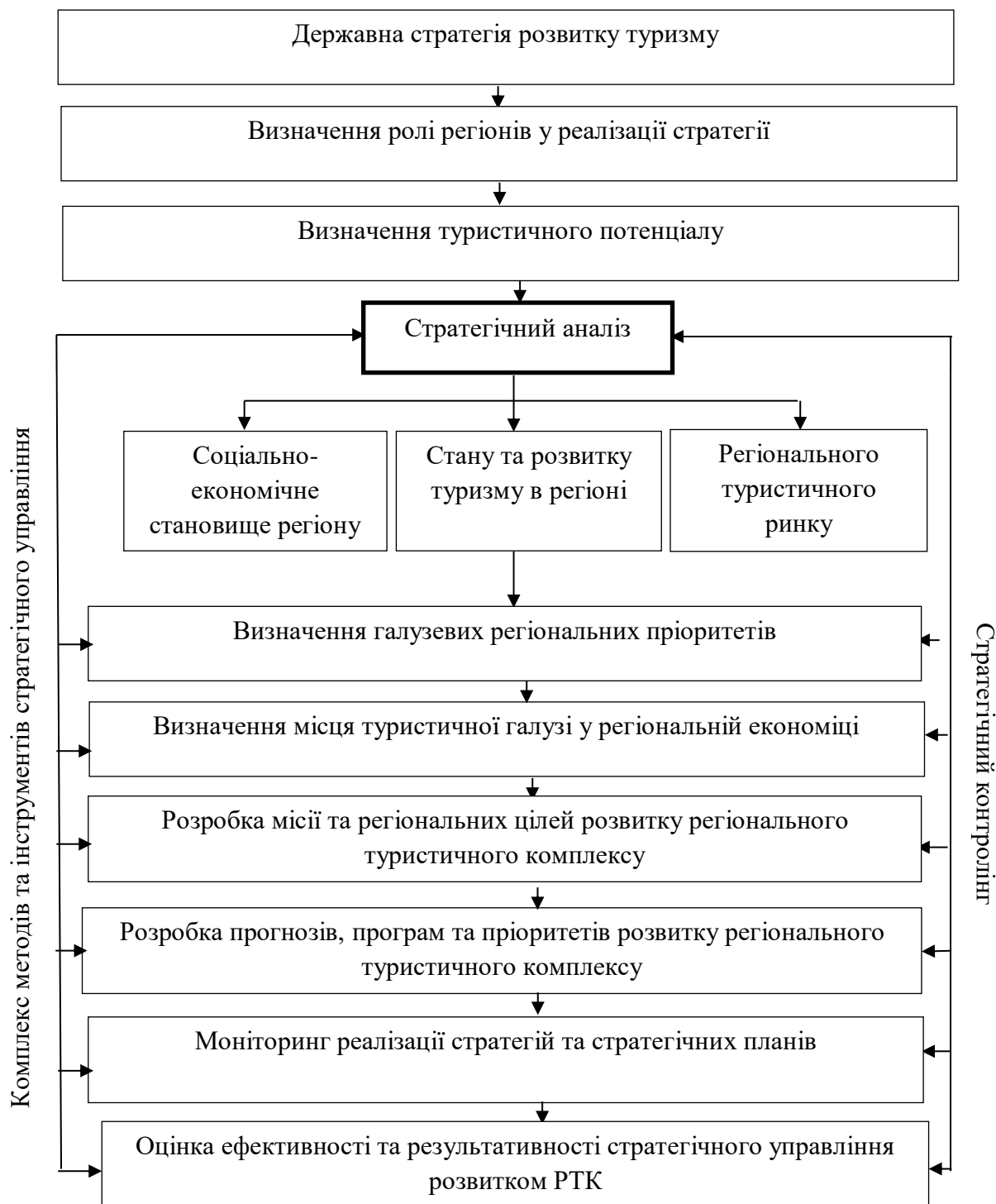


Рис. 1.8. Система стратегічного управління розвитком регіонального туристичного комплексу

Джерело: побудовано автором.

виступають проблеми регіонального економічного розвитку, вирішення яких покликане забезпечити ефективне функціонування економіки регіону в розглянутій перспективі, своєчасну адаптацію її до умов зовнішнього середовища. Тому необхідно забезпечення цілеспрямованого розвитку нових організаційних форм в туризмі, діяльність яких була б орієнтована на максимізацію консолідованого результату і розробку моделі стратегічного управління розвитком туристичної галузі регіону.

Для управління туризмом на регіональному рівні використовуються два механізми:

- саморегулювання у вигляді попиту та пропозиції на туристський продукт;
- регіональний вплив шляхом використання різних інструментів в економічній, правовій, соціальній, екологічній, науково-освітній та інших галузях.

У зв'язку з цим вибір конкретного інструменту залежить від завдань управління та специфічних умов їх вирішення, що склалися на даний момент у регіонах. Хоча завдання та умови досить різноманітні та сильно відрізняються по регіонах, існують деякі загальні закономірності, які дозволяють виділити інструменти вирішення тих чи інших проблем.

Класифікація інструментів стратегічного управління розвитком регіонального туристичного комплексу наведена у табл. 1.3. Таким чином, набір і склад інструментів стратегічного управління розвитком туристичного комплексу буде визначати національну політику в області розвитку туризму, особливості регіональних туристичних ресурсів, економічний потенціал і соціально-економічний розвиток регіону, стан екології, пріоритетність туристичної галузі в регіоні, можливості фінансування туристичних проектів і програм.

## Класифікація інструментів стратегічного управління розвитком регіонального туристичного комплексу

Класифікаційна ознака інструменту	Зміст
1 За рівнем дії	
1.1 державний	Інструменти, що використовуються для управління національними інтересами держави (зовнішня політика, національна безпека та ін.)
1.2 регіональний	Інструменти, що доповнюють державний інструментарій з урахуванням специфіки регіону
2 За часом дії	
2.1 постійні	Використання безперервно оперативного, тактичного стратегічного управління
2.2 періодичні	Використання періодичного прийняття певних управлінських рішень (коригування стратегічних планів, програм тощо).
2.3 однократні	Використання разового для стимулювання будь-якого впливу на сферу туризму
3 За сферою використання	
3.1 правова	Нормативно-правова база, у тому числі і міжнародного значення, стандартизація, сертифікація, митне регулювання, правила в'їзду та виїзду та перебування
3.2 економічна	Податкове законодавство, цільове регіональне), інвестування (особливо приватного капіталу), кредитно-грошова система, стратегічні альянси, мережеві організації
3.3 соціально-культурна	Інвестиції в людський капітал, престижність туристських професій та видів діяльності, регулювання рівня оплати праці, державно-приватне партнерство у сфері підтримки та відновлення пам'яток історії та культури, моніторинг впливу розвитку туризму на соціально-культурну сферу
3.4 екологічні	Квотування, нормування використання ресурсів, система обмежень, системи штрафів, моніторинг стану екології, цільове бюджетне фінансування екологічних програм, міжрегіональна взаємодія
4 В залежності від джерела фінансування	
4.1 державний	Цільове бюджетне фінансування, державні інвестиції
4.2 регіональний	Регіональне бюджетне фінансування, регіональні інвестиції
4.3 місцевий	Фінансування з місцевих бюджетів

5 В залежності від функцій управління	
5.1 планування	Система збалансованих показників розвитку регіонального туристичного комплексу, прогнозування, проектування, програмування
5.2 організація	Стандартизація організаційних структур управління туризмом з урахуванням адміністративного поділу, стратегічні альянси.
5.3 мотивація	Пільги кредитування туристських програм та проектів та податкові пільги, підтримка функціонування особливо важливих регіональних туристичних об'єктів, реклама
5.4 контроль	Система контролінгу розвитку регіонального туристичного комплексу, моніторинг розвитку туризму та його впливу на соціально-економічну ефективність регіону, інформаційне забезпечення
6 Функціональні галузі управління	
6.1 фінанси	Фінансово-кредитна система у сфері туризму, різні механізми фінансового обслуговування, інструменти управління туристськими ризиками
6.2 маркетинг	Регіональний туристичний брендинг, маркетинг місць, інструменти, що використовуються для управління конкурентоспроможністю РТК
6.3 кадри	Інструменти мотивування та стимулювання праці в туристській сфері, соціальне партнерство
6.4 технології	Науково-виробнича база, міжрегіональна взаємодія, нові технології готельного бізнесу, туристичного обслуговування, створення туристичного продукту та ін.

Існують моделі формування стратегії розвитку регіональної туристичної галузі, які в тій чи іншій мірі деталізують послідовність кроків цього процесу, що складається з конкретних етапів (рис.1.9).

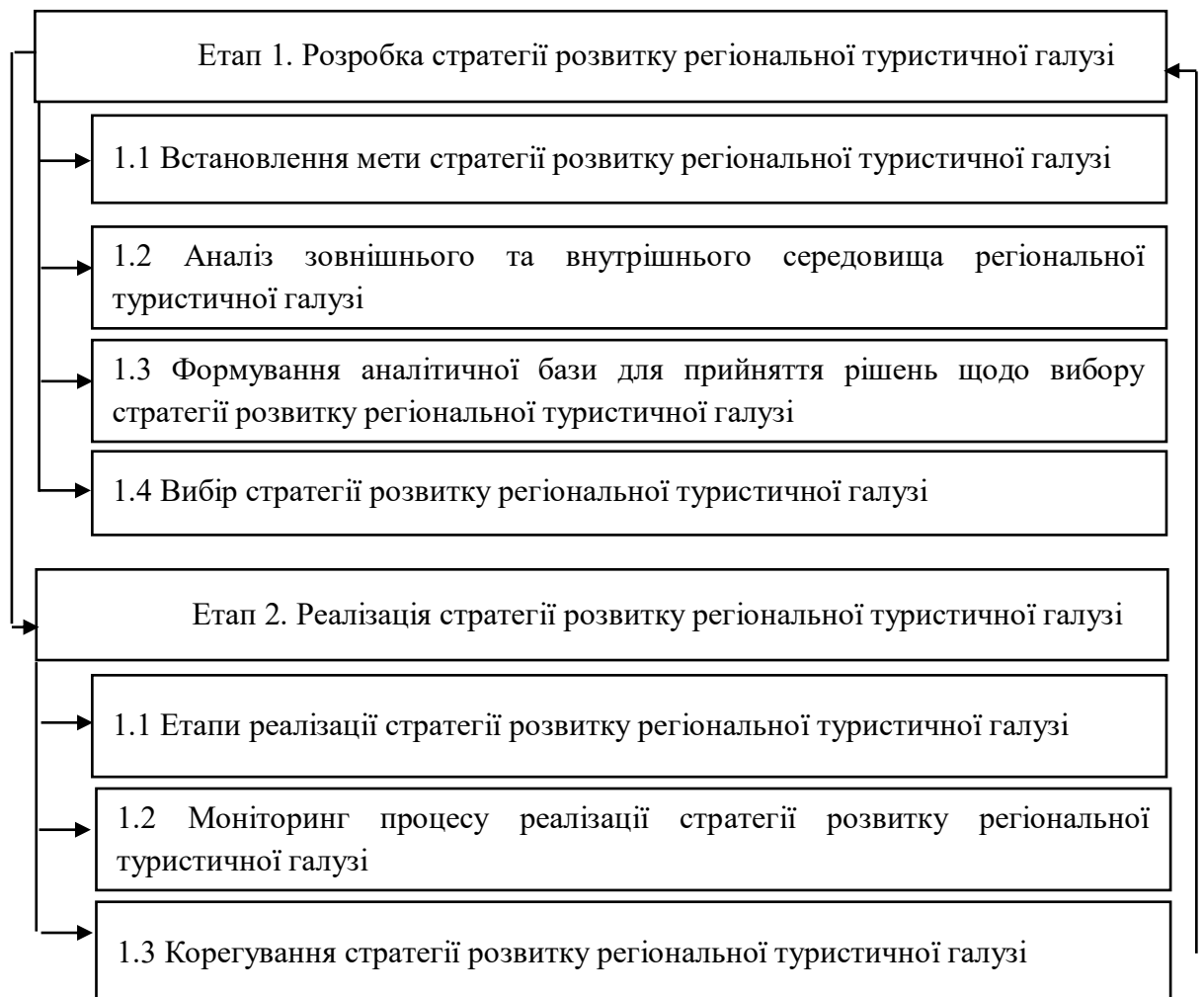


Рис. 1.9. Етапи формування стратегії розвитку регіональної туристичної галузі

*Джерело:* розроблено автором.

Розробка стратегії розвитку регіональної туристичної галузі передбачає проведення комплексу аналітичних робіт, на підґрунті отриманої інформації визначаються профільні та додаткові види туризму регіону. В залежності від чинників, за рахунок яких планується отримати встановлені результати, дозволяє говорити про різні типи економічного зростання, оскільки всі стратегії регіонального розвитку туристичної галузі передбачають в якості результату досягнення певних показників економічного росту.

Розроблена стратегія розвитку має використовуватися для відбору таких стратегічних проектів, які найбільше відповідають цілям регіональної туристичної галузі. Моніторинг процесу реалізації стратегії розвитку регіональної туристичної галузі здійснюється на всіх етапах у різних формах. Регулярність та порядок здійснення моніторингу регламентуються під час прийняття та реалізації стратегії. Встановлюється відповідальність керівників та виконавців стратегії розвитку регіональної туристичної галузі за несвоєчасне та неякісне її виконання.

Забезпечення моніторингу за реалізацією стратегії вимагає ув'язування механізму її реалізації та організаційно-економічних заходів щодо стимулювання; постійного інформаційно-аналітичного моніторингу з усіх проблем та цільових установок; своєчасної оцінки порушення строків реалізації стратегії для визначення втраченої вигоди та підготовки пропозицій щодо їх коригування. Здійснення моніторингу за ходом реалізації стратегії дозволяє органу управління своєчасно визначати під кожну мету та завдання конкретний адміністративний чи економічний регулятор, що стимулює реалізацію того чи іншого стратегічного завдання.

Заключним етапом формування стратегії розвитку регіональної туристичної галузі є корегування стратегії у разі недосягнення стратегічних орієнтирів.

Формування стратегії розвитку регіональної туристичної галузі не є завершеним процесом. Результатом сформованої та належним чином обґрунтованої стратегії розвитку є формулювання напрямів розвитку регіональної туристичної галузі, які мають забезпечувати його розвиток у перспективі та зміцнювати ринкові позиції.

Туристичний бізнес існує в рамках загального економічного і правового поля національного підприємництва, тому для будь-якого регіону – це не тільки економічний сектор, а й складова його туристичного іміджу. Особливості туризму пов'язані з необхідністю створення спеціалізованих територіально-галузевих органів різного рівня управління регіону, що дозволить вибрати

перспективні напрямки для розвитку регіонального туризму в країні, а також істотно підвищить ефективність управління з урахуванням конкретних особливостей кожної складової частини інфраструктури даного регіону, забезпечуючи стратегічний підхід до розвитку регіонального туризму. Тому для формування туристичного іміджу регіону та підвищення регіональної конкурентоспроможності туристичної галузі та кожного учасника туристичного ринку, необхідна розробка загальної стратегії розвитку туризму в перспективі на різних рівнях стратегічного управління у взаємозв'язку з основними діями, які повинні виконуватися на різних рівнях стратегічного управління в туризмі. Через це нами пропонується модель заходів для сталого регіонального розвитку туризму (рис. 1.10).

Туризму повинна відводитися концептуальна роль в процесі реалізації моделі сталого розвитку, при якій можна досягти задоволення життєвих потреб сучасного покоління без позбавлення такої можливості майбутніх поколінь, при цьому визначається взаємозв'язок між економічними, маркетинговими, екологічними і соціальними можливостями суспільства.

Цільовими установками управління є створення оптимальних умов для реалізації комплексного економічного і соціального розвитку регіону, забезпечення необхідного інвестиційного клімату, підвищення рівня ділової активності і економіки, обґрунтування збалансованості туристичної спеціалізації, повна зайнятість, економічна безпека.

Організація управління розвитком туристичних підприємств в умовах сталості передбачає, на регіональному рівні – розробку туристичної стратегії сталого розвитку туризму, основні положення якої повинні трансформуватися, заглиблюватися і адаптуватися на наступних нижніх рівнях вертикалі управління туристичною індустрією – дестинації, підприємстві.

Стратегічні плани сталого розвитку туризму в країні реалізуються суб'єктами господарської діяльності, тому їх стратегічний вибір є визначальною компонентою ефективного розвитку всієї економіки.

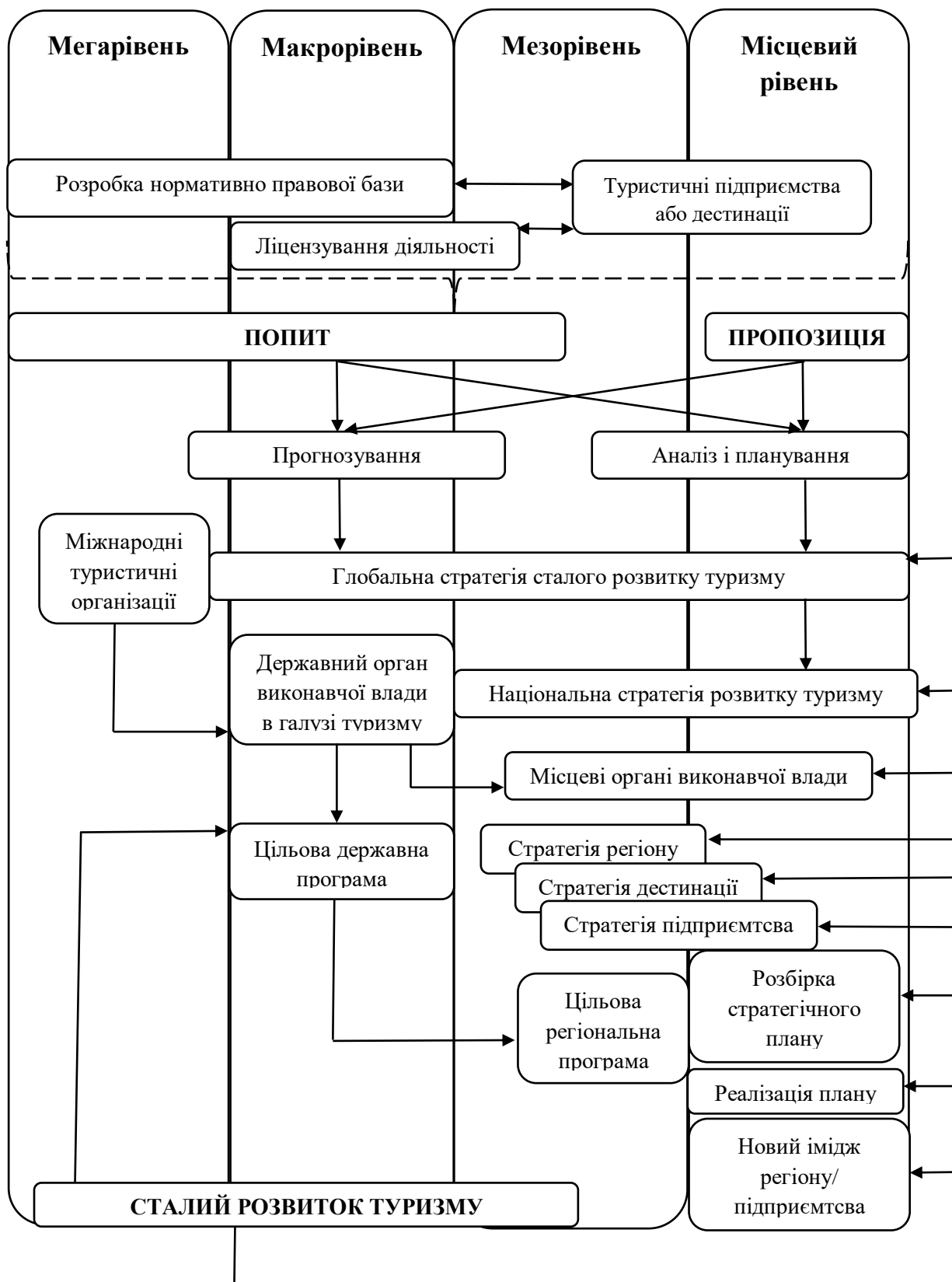


Рис. 1.10. Модель заходів для сталого регіонального розвитку туризму на різних рівнях стратегічного управління

Джерело: розроблено автором.

Дослідження імплементації стратегій управління в туризмі з використанням класичної (спрощеної) схеми їх вибору і реалізації (рис. 1.11) дозволили виявити переваги стратегічного управління і проблеми, що перешкоджають його розвитку на вітчизняних туристичних підприємствах.

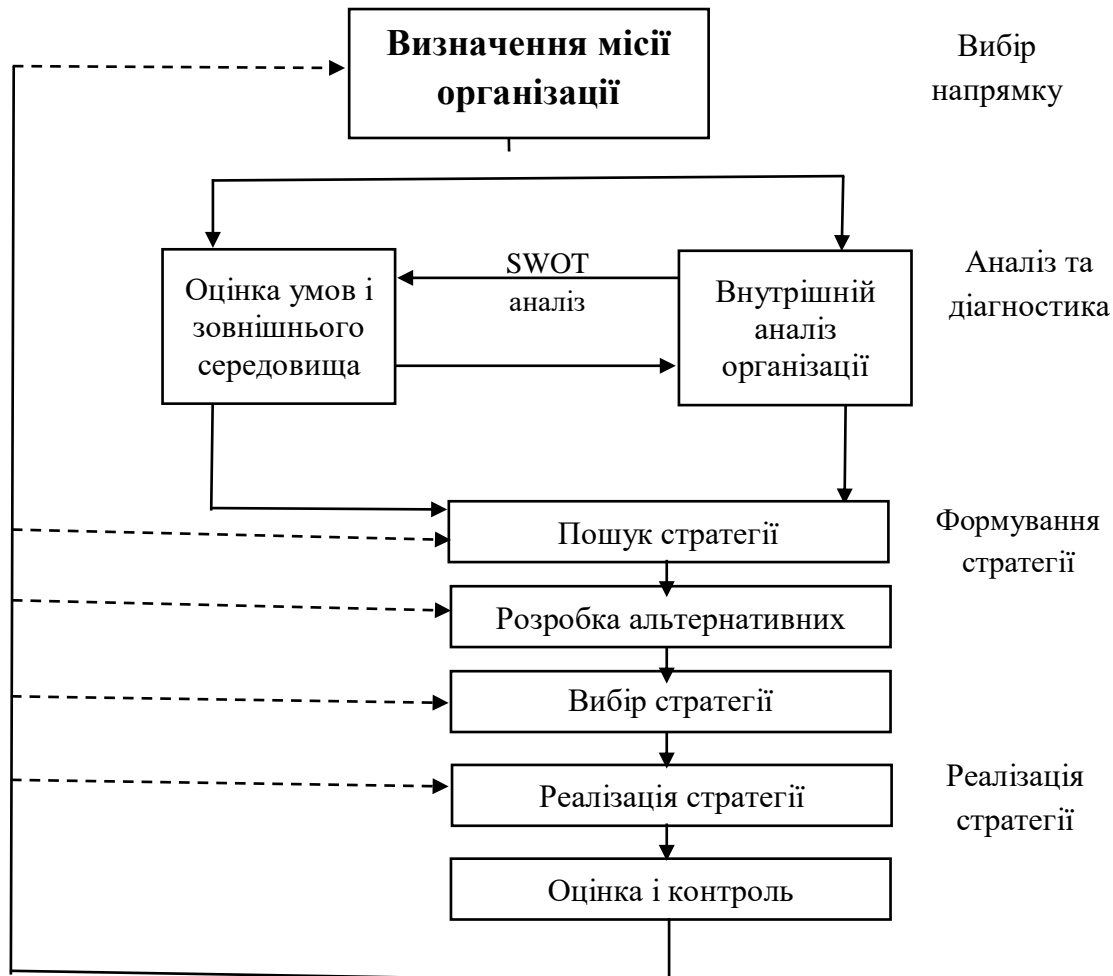


Рис. 1.11. Основні стадії процесу розроблення стратегії управління суб'єктом господарювання в сфері туризму

*Джерело:* розроблено автором.

Слід відзначити, що більшість вітчизняних регіональних підприємств сфери туризму тільки недавно почали освоювати технологію стратегічного управління. Тому часто вчинені на папері стратегічні плани, на підготовку яких підприємства витрачали багато часу і коштів, в результаті залишаються нереалізованими. Тобто, наявність стратегії ще не означає, що туристичне підприємство здійснює стратегічне управління. У свою чергу, формальне

існування стратегічного менеджменту не захищає туристичне підприємство від невдач.

Основними причинами неефективної реалізації стратегій на регіональних підприємствах окремих сегментів туристичної індустрії є:

- існування організаційних структур, які слабо піддаються змінам відповідно до обраної стратегії та обґрунтування стратегічних змін;
- низька ефективність механізмів моніторингу результативності реалізованих стратегій і внесення необхідних коригувань при виявленні відхилень;
- недостатнє опрацювання питань ідентифікації, забезпечення і розподілу необхідних ресурсів для реалізації стратегій, в тому числі фінансових, інформаційних, людських і ресурсів часу;
- відсутність системи колективного прийняття рішень про напрямки стратегічного розвитку підприємства.

Таким чином, результати досліджень свідчать про недоліки та труднощі в процесі розробки і реалізації стратегій, а також наявність резервів, використання яких сприятиме зростанню ефективності діяльності суб'єктів господарювання в туризмі.

Дослідивши укрупнені етапи процесу розробки і реалізації стратегії управління, можна виявити ряд чинників, які стримують розвиток стратегічного планування в туризмі. Впровадження стратегічного управління у діяльність туристичних підприємств доцільно здійснювати, враховуючи його переваги, які підтверджені світовою практикою. Так, основними перевагами стратегічного управління для суб'єктів туристичного бізнесу є те, що стратегія:

- дозволяє визначити основні напрями та шляхи досягнення цілей активізації розвитку і забезпечення виживання підприємства в довгостроковій перспективі, концентруючи зусилля на очевидних пріоритетах;
- є способом встановлення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем;

- дозволяє здійснювати оперативну і постійну адаптацію в процесі господарської діяльності за умови добре налагодженого зворотнього зв'язку;
- є основою для розробки стратегічних планів, проєктів і програм; системною характеристикою напрямків розвитку підприємства;
- є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства і одним із способів досягнення синергії;
- є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим осередком діяльності всіх рівнів і ліній систем управління;
- є фактором стабілізації відносин в організації;
- дає можливість забезпечити ефективну мотивацію, контроль і облік дотримання стандартів підприємства; визначає успішний його розвиток і результати діяльності.

Найважливішими заходами успішного впровадження стратегічних планів сталого розвитку туризму на регіональному рівні, на наш погляд є:

- реконструкція готельного господарства і впровадження альтернативних форм розміщення туристів (приватних готелів-пансіонів, відновлення нерентабельних рекреаційних установ, оренда житла тощо);
- розширення (модернізація) сфери туристичних послуг;
- стандартизація і сертифікація туристичного продукту та туристичних послуг;
- реорганізація системи обліку і контролю ринку, визначення найбільш перспективної і прибуткової категорії туристів і пріоритетних для розвитку видів туризму;
- організація рекламної кампанії з популяризації туризму та його об'єктів в регіоні і за його межами (вітчизняний та міжнародний ринок), можливість проведення регіональних і участь в національних туристичних ярмарках і виставках;
- забезпечення підготовки кадрів для туристичної галузі в регіоні;

– розробка проєктної і науково-дослідницької документації з розвитку, реставрації, реконструкції, модернізації об'єктів і територій туризму; реабілітація раніше популярних, але втрачених і занедбаних туристичних маршрутів і розробка нових;

Отже, проблема розвитку туризму як стимулу соціально-економічного розвитку регіону вирішується шляхом створення і реалізації комплексних державних стратегій регіонального розвитку. Мета регіонального стратегічного управління у туристичній сфері є результатом декомпозиції глобальної мети соціально-економічного розвитку регіону і може бути сформульована наступним чином: досягнення соціально-економічної вигоди на основі створення та розвитку стійких конкурентних переваг у туристичній сфері регіону, які забезпечують її комплексний розвиток та підвищення значущості туристичних активів регіону в системі міжрегіонального та міжнародного поділу праці. Важливим фактором реалізації стратегії може стати комплекс заходів з підготовки та видання пакета матеріалів про туристичні можливості регіонів України, спеціалізованих каталогів, що дають вичерпну інформацію про туристичні фірми, підприємства, про визначні пам'ятки, організація рекламних кампаній в засобах масової інформації, відкриття рекламно-інформаційної сторінки в Інтернеті. Для планомірного розвитку туристичної індустрії також важливо забезпечення державної підтримки на регіональному рівні.

### **1. 3. Туристично-рекреаційний потенціал регіону як ключовий об'єкт стратегічного управління розвитком туристичного регіону**

Економічна трансформація країни призвела до зростання ролі регіону у всіх сферах життя суспільства. Це вимагає створення ефективної системи управління регіонами, здатної реалізовувати економічну політику в ринкових умовах. Сучасні наукові дослідження характеризуються неоднозначним тлумаченням терміну «регіон», а також відсутністю єдиного теоретико-методологічного інструментарію для діагностики регіонального розвитку. Незважаючи на значну кількість досліджень, проведених для вивчення регіону як системи, загального бачення та визначення поняття «регіон» не існує. У зв'язку з цим, вважаємо необхідним уточнити визначення поняття «регіон».

Симоненко В. К. розглядає регіон як господарську територію, що виділяється своїм економіко-географічним положенням, природними, трудовими ресурсами, спеціалізацією, структурою господарства, цілісністю екологічних, демографічних та інших проблем, своєю роллю в міжнародному поділі праці [146, с. 27].

На думку Романюк С.А. регіон є найбільшою адміністративно-територіальною одиницею субнаціонального рівня, що має виборну владу, юридичну незалежність та власний бюджет [140, с. 3].

Керецман В.Ю., трактуючи регіон як певну територію в межах однієї чи декількох держав, вважає що вона є однорідною за економічними, демографічними, екологічними, етнічними, соціальними та культурними критеріями і за цими критеріями відрізняється від інших територій [70].

Враховуючи, що термін «регіон» – це складна система, необхідно враховувати ряд критеріїв, які його окреслюють. До них відносять:

- природно-географічні;
- соціальні;
- економічні;
- функціональні;

- інфраструктурні;
- адміністративні;
- політичні;
- історико-культурні тощо.

Туризм відіграє важливу роль в економіці країн та регіонів, забезпечуючи раціональне використання та охорону природних та екологічних, культурних, історичних та інформаційно-пізнавальних ресурсів території.

Рекреаційне районування є базовим елементом туристичного районування та передбачає поділ території на окремі таксономічні одиниці. Ці одиниці вирізняються специфікою спеціалізації туризму, структурою наявних рекреаційних ресурсів і стратегічним напрямом їх розвитку. Такий підхід дозволяє ефективно планувати та впроваджувати заходи для оптимального використання природного, культурного та інфраструктурного потенціалу кожного регіону, враховуючи його унікальні особливості та потреби туристів.

Всесвітня Туристична Організація надає таке визначення туристичному регіону – це територія, що має велику мережу спеціальних споруд і послуг, необхідних для організації відпочинку чи оздоровлення [212. с. 5].

Панкова Є.В. трактує туристичний регіон як територіально-туристичну систему, що поєднує в собі кілька туристичних районів, які об'єднані географічними, історичними, ресурсними факторами та мають свої специфічні особливості. В свою чергу туристичний район розглядається як група туристичних комплексів, що об'єднані спільною територіальною структурою туристичного господарства [119].

Туристичний регіон, за визначенням Борушак М.А., являє собою «географічну територію, що обирається гостем або туристичним сегментом з метою подорожі. Ця територія включає всі споруди, які необхідні для розміщення, харчування, перебування та організації дозвілля туристів» [24, с. 67].

Також дослідник вважає, що регіони слід поділити на чотири групи в залежності від різних туристичних характеристик [25, с. 7]:

1) туристичний регіон визначається певною туристичною ознакою (наприклад, наявністю туристичного потенціалу, унікальних природних чи історико-культурних пам'яток тощо);

2) туристичним може вважатися лише той регіон, у якому обов'язково виробляється туристичний продукт;

3) щоб називатися туристичним регіоном, територія повинна відповідати основним вимогам: мати об'єкти туристського інтересу (пам'ятки історії та культури, музеї, природні атракції тощо); в її межах повинна існувати можливість надання необхідних для задоволення потреб туристів послуг такої якості, на яку очікує клієнт (транспортне обслуговування, умови для проживання, організація дозвілля з відповідним рівнем обслуговування);

4) регіон слід вважати туристичним, якщо використання і реалізація туристичних ресурсів здійснюється у відповідному обсязі, а набір запропонованих туристичних послуг є значно ширшим від мінімально необхідного, з врахуванням специфіки конкретного туристичного регіону.

Отже, туристичний регіон – це територія, яка володіє об'єктами, що викликають інтерес у туристів, та пропонує певний набір послуг, необхідних для задоволення їхніх потреб. Туристичним регіоном може бути як окремих комплекс, так і місто, місцевість, курорт, район, область, країна або навіть кілька країн, які турист обирає для своєї подорожі.

За думкою Кіптенко В.К., в менеджменті туризму доцільно також оперувати поняттям «територіальний туристичний продукт, який є сукупністю споживчих вартостей із туристичним і рекреаційним ефектом, що існують у вигляді конкретних продуктів і послуг, вироблених і наявних у цей момент для споживання у певному природному і суспільному середовищі виробничого процесу» [73]. Саме здатність території унаслідок діяльності на ринку накопичити достатньо цінностей автор вважає конкурентною спроможністю регіону.

Сфера туризму розвивається передусім там, де наявна відповідна інфраструктура, природні та історичні пам'ятки тощо. Місця, здатні викликати

особливі враження, в умовах високої конкуренції на ринку потребують реклами та інвестицій. Важливо відзначити, що підвищення рекреаційно-туристичного потенціалу України безпосередньо впливає на економічний розвиток і імідж держави.

В Україні наразі спостерігається неефективне використання наявного туристично-рекреаційного потенціалу регіонів, що обмежує можливості розвитку цієї галузі, на відміну від багатьох інших країн. У зв'язку з цим виникає потреба в оцінці наявного туристично-рекреаційного потенціалу як країни в цілому, так і окремих адміністративно-територіальних одиниць, а також у розробці напрямів для його підсилення та активізації використання. Тому для збільшення цього потенціалу та створення стратегій його розвитку необхідно глибше зрозуміти сутність самого поняття. Наразі існує чимало різних підходів до трактування рекреаційно-туристичного потенціалу.

Туристично-рекреаційний потенціал будь-якої території складається з різноманітних багатокомпонентних елементів і має складну ієрархічну структуру. Сьогодні надзвичайно важливо визначити та дослідити характеристики цих елементів. Це дозволить:

- більш детально окреслити компоненти, що входять до загального туристично-рекреаційного потенціалу регіону;
- точніше оцінити загальний обсяг туристично-рекреаційного потенціалу регіону;
- проаналізувати інтеграційні можливості елементів, які складають туристично-рекреаційний потенціал регіону.

Давиденко І. В. рекреаційно-туристичний потенціал трактує як «потенціал усіх ресурсів, що не тільки задовольняють біологічні (психофізіологічні) і соціальні (духовно-інтелектуальні) потреби людей, але й становлять ресурсний потенціал відповідної економічної діяльності регіону» [48].

Вітчизняний вчений Терехух А.А. розглядає туристично-рекреаційний потенціал як сукупність п'яти компонент: природна, природноантропогенна, історико-культурна, інфраструктурна, інвестиційна. На його думку, природна

компонента включає: геологічні, орографічні, кліматичні, гідрографічні, рослинні та тваринні ресурси; природно-антропогенна включає: заповідники, парки та ботанічні сади; історико-культурна компонента включає: пам'ятки історії, культури, архітектури, мистецтва, археологічні та етнографічні; інфраструктурна компонента – це заклади розміщення, харчування, оздоровлення, транспортні та інженерні комунікації [159, с. 341].

Стеченко Д. М. та Безуглий І.В. Під природно-рекреаційним потенціалом регіону розуміють сукупність окремих територій з цінними оздоровчими властивостями, які знаходяться у межах певної адміністративної області [153, с. 68].

Автори пропонують двоетапну систему дослідження природно-рекреаційного потенціалу території:

1. Спочатку необхідно визначити структуру та окреслити територіальні межі природно-рекреаційного потенціалу регіону (ПРПР). При цьому дослідження включає лише ті елементи природи та культурно-історичні об'єкти, що використовуються або можуть бути використані в рекреаційних цілях.

2. Наступним етапом є проведення компонентного аналізу структури ПРПР, зокрема проводиться оцінка природних та культурно – рекреаційних ресурсів, з точки зору їх впливу на розвиток різних видів рекреації.

Самко О. О. пропонують проводити оцінку туристичного потенціалу за допомогою інтегрального методу, а саме оцінюючи такі складові, як: інфраструктуру, інформацію, інтелектуальну, культурну, історичну, інформаційну [142, с.130].

Коваль П.Ф., Андрєєва Г.П. визначають, що туристичний потенціал території представляє собою сукупність природних, етнокультурних та соціально-історичних ресурсів, а також наявної господарської і комунікаційної інфраструктури території, що служать чи можуть служити передумовами розвитку певних видів туризму [31].

Корж Н.В. і Басюк Д.І. у роботі «Управління туристичними дестинаціями», відзначають такі структурні елементи туристично-рекреаційного потенціалу: ресурси, кадри, фінанси, маркетинг, інновації [78, с. 56].

Отже, туристично-рекреаційний потенціал представляє собою складну багатфункціональну систему, що включає низку факторів, які визначають туристичну та рекреаційну привабливість конкретного регіону. Під туристично-рекреаційним потенціалом регіону будемо розуміти сукупність природних, культурних, історичних, соціально-економічних та інфраструктурних ресурсів певної території, які можуть приваблювати туристів і сприяти розвитку рекреаційної діяльності. Саме туристично-рекреаційний потенціал регіону визначає його здатність забезпечити якісний відпочинок і задовольнити різні потреби туристів, включаючи як оздоровлення, так і активний відпочинок, культурне дозвілля або екотуризм.

Цей потенціал є багатокомпонентною системою, що включає, зокрема, природні ландшафти, пам'ятки історії та культури, інфраструктуру для відпочинку, а також соціальні й економічні чинники, які роблять територію привабливою для туризму. На рис. 1.12 наведено основні детермінанти туристично-рекреаційного потенціалу регіону.

До природно-кліматичних ресурсів відносяться клімат, екологія, географічне положення, флора та фауна, водні об'єкти, пам'ятки природи, печери, скелі, явища природи, заповідники, парки, рекреаційні об'єкти.

Культурно-історичні ресурси охоплюють архітектуру, історичні пам'ятки, витвори мистецтва, археологічні цінності, монументальне мистецтво, техногенні об'єкти.

До подієвих ресурсів відносяться фестивалі, карнавали, спортивні заходи, виставки, семінари, форуми, паради, модні покази та інше

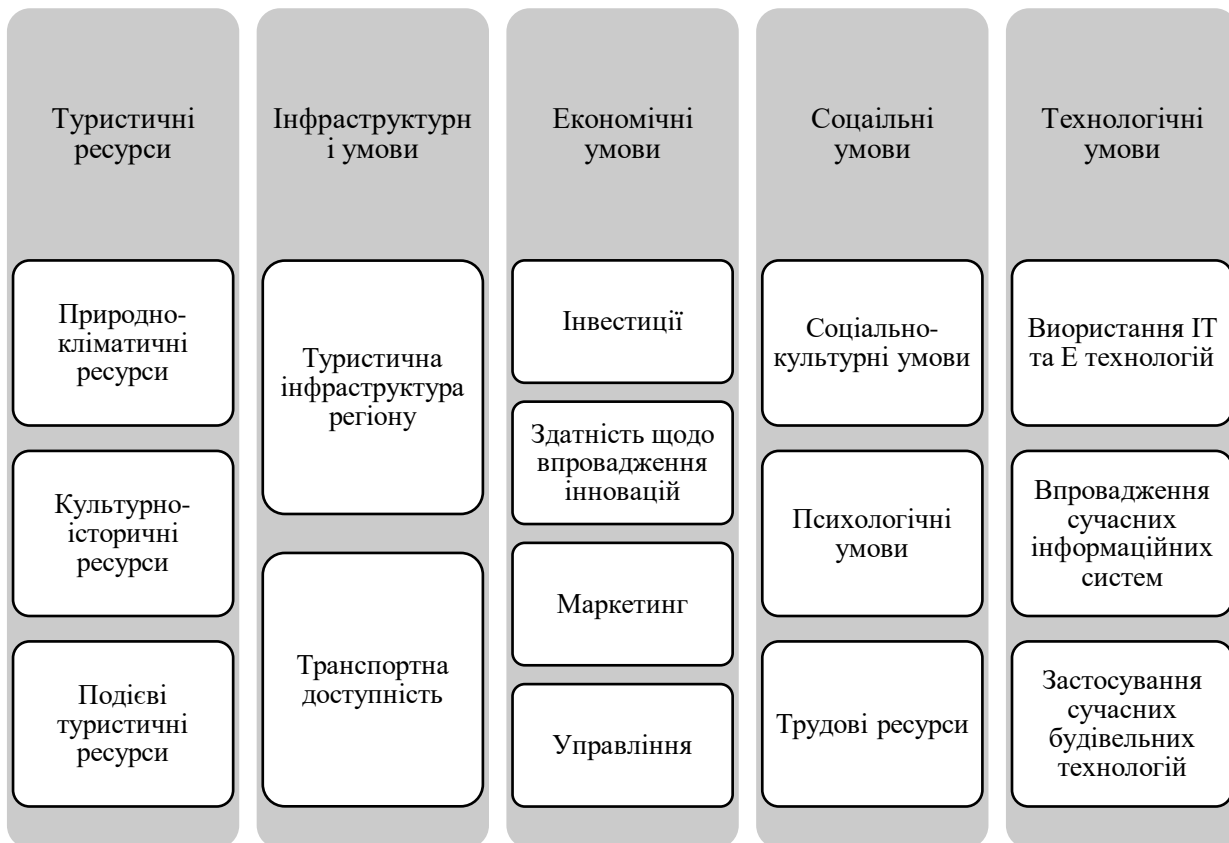


Рисунок 1.12. Детермінанти туристично-рекреаційного потенціалу регіону  
*Джерело:* розроблено автором.

Туристична інфраструктура включає в себе елементи, що забезпечують комфортне перебування туристів, задовольняючи їхні потреби під час подорожей. Туристичні об'єкти та пам'ятки підтримуються або доповнюються інфраструктурними складовими, такими як туристичні маршрути, басейни, спортивні комплекси, готелі з унікальною архітектурою та інші об'єкти. Інфраструктуру туризму також називають матеріальною базою туризму, оскільки вона є основою для належного функціонування туристичної галузі.

Транспортна доступність припускає можливість не лише доїхати до місцевості, що є метою подорожі, але і переміщатися по ній.

Економічні умови – це господарський потенціал території, який відображає її здатність створювати і відновлювати туристично-рекреаційний продукт. Вони включають ресурси та можливості регіону, що сприяють розвитку туристичної галузі, забезпечуючи її стабільне функціонування та розвиток.

Соціально-культурні умови охоплюють аспекти, пов'язані з культурою та традиціями відпочинку в регіоні, такими як відома «українська гостинність» і загальна зацікавленість місцевого населення у підтримці ініціатив для розвитку туризму. Це включає підвищення кваліфікації в сфері туристичного обслуговування, а також нематеріальні культурні пам'ятки, такі як місцеві традиції, звичаї, обряди, релігійні та народні свята, а також культурні особливості національних меншин. Ці умови характеризуються також наявністю вільної робочої сили, рівнем освіти в сфері туризму та демографічними характеристиками регіону.

Психологічні умови визначаються, головним чином, сприйняттям регіону потенційними туристами і місцевим населенням (так зване зовнішнє сприйняття – стереотипні уявлення, що склалися у туристів, про який-небудь регіон, або внутрішнє сприйняття – недооцінка наявних пам'яток місцевим населенням). Ці умови також визначаються ставленням місцевих жителів до гостей (відкритість або замкнутість).

Трудові ресурси відіграють ключову роль у розвитку туристичної галузі, оскільки забезпечення діяльності туристичних підприємств залежить від наявності компетентних працівників. Це включає підбір персоналу відповідно до поточних і перспективних потреб підприємства, а також створення ефективних систем мотивації та комунікації всередині колективу. Такі системи дозволяють досягти високої продуктивності як на рівні всього колективу, так і окремих співробітників, формуючи при цьому сприятливу організаційну культуру, яка сприяє залученню та утриманню кваліфікованих кадрів.

Технологічні умови сприяють більш ефективному використанню туристичних пам'яток регіону та покращують функціонування всієї туристичної системи. Вони включають підготовку об'єктів для обслуговування людей з обмеженими можливостями, застосування сучасних будівельних технологій для підвищення комфорту та безпеки, впровадження комп'ютерних систем бронювання і електронних платежів. Такі технології не лише розширюють

доступність туристичних об'єктів, а й оптимізують управління ресурсами, підвищуючи якість обслуговування для всіх відвідувачів.

Під туристичним продуктом регіону пропонуємо розглядати окремий туристичний напрямок (туристичну дестинацію), товар або послугу, або їх комбінацію, що забезпечується відповідними туристичними ресурсами. Туристичний продукт може пропонуватися регіоном постійно або в певний період часу та в конкретному місці, задовольняючи потреби туристів і стаючи об'єктом туристичного інтересу. Конкурентоспроможність туристичного продукту визначається його здатністю відповідати вимогам туристичного ринку та бути успішним на ньому.

Туристична пропозиція регіону – це сукупність туристичних продуктів, які регіон пропонує потенційним туристам., Туристично-рекреаційний потенціал регіону, таким чином, є сукупністю можливостей регіону створювати та пропонувати конкурентоспроможні туристичні продукти, які можуть задовольнити потреби як фактичних, так і потенційних туристів. Цей потенціал включає як наявні, так і потенційні туристичні продукти, що ще можуть бути розвинуті та впроваджені.

Узагальнюючі, можна констатувати, що туристично-рекреаційний потенціал регіону є ключовим об'єктом стратегічного управління розвитком туристичного регіону. Він включає в себе всі ресурси та можливості, що можуть бути використані для розвитку туристичної галузі, і є основою для формування стратегії розвитку туризму на місцевому рівні. Управління цим потенціалом передбачає ефективне використання природних, культурних, економічних і соціальних ресурсів, а також розробку інфраструктури, покращення якості обслуговування туристів та створення привабливого іміджу регіону. Стратегічний підхід до управління туристично-рекреаційним потенціалом дозволяє максимізувати економічні вигоди, сприяти сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності регіону на туристичному ринку.

## **1.4. Наукові підходи до формування стратегії розвитку туристичних регіонів**

Розвиток туристичної сфери регіонів України є пріоритетним завданням на сучасному етапі формування конкурентоспроможної національної економіки. Світові тенденції розвитку туризму свідчать про стабільний та неуклінний розвиток туристичної галузі, формування нових туристичних ринків та пріоритетність формування туристичної моделі розвитку регіонального господарства. Комплекс розроблених стратегічних планів, кожен з яких враховує особливості і специфіку того чи іншого регіону країни, є основою прогнозування розвитку туризму держави в цілому. Вочевидь, що в умовах геополітичної та економічної кон'юнктури сьогодення, розвиток туризму для України є беззаперечним державним пріоритетом; наша держава володіє значними туристичними ресурсами, що можуть бути використані для розвитку різноманітних напрямків туристичної діяльності. Однак, незважаючи на високий потенціал та значні туристичні ресурси, Україна поки що не змогла в повній мірі реалізувати всі свої можливості на міжнародному туристичному ринку. Ось основні причини:

1. Військова агресія та небезпека: Найбільша перешкода для туризму в Україні наразі — війна, спричинена російською агресією. Багато регіонів, зокрема на сході та півдні, стали небезпечними для відвідування через бойові дії. Крім того, є постійна загроза ракетних ударів, що впливає на загальну безпеку туристів у всіх регіонах країни.

2. Зруйнована інфраструктура: Війна призвела до значних пошкоджень інфраструктури, включаючи дороги, мости, залізниці та аеропорти. Деякі туристичні об'єкти також постраждали або повністю знищені. Це ускладнює доступність багатьох потенційних туристичних місць.

3. Падіння інвестицій у туризм: В умовах війни більшість інвестицій спрямовується на оборону, відновлення критичної інфраструктури та підтримку населення. Інвестиції у туристичну сферу суттєво скоротилися, що обмежує

можливості для розвитку нових туристичних об'єктів і модернізації існуючих.

4. Скорочення авіап перевезень та зменшення доступності: Через закриття повітряного простору України іноземним туристам стало значно складніше потрапити в країну. Міжнародні авіарейси обмежені, і більшість туристів, які бажають відвідати Україну, повинні обирати сухопутний транспорт, що не завжди є зручним або можливим.

5. Негативний імідж країни у світі: Військовий конфлікт формує негативний образ України як небезпечної зони, що відлякує багатьох потенційних туристів. Незважаючи на героїчний опір українців та їхню підтримку за кордоном, в медіа часто фігурує зображення України як країни, де йдуть бойові дії.

6. Економічна криза та зниження доходів населення: Економіка країни значно постраждала через війну, що знижує платоспроможність внутрішнього туриста. Багато українців не можуть дозволити собі подорожувати навіть всередині країни.

7. Складнощі з сервісом і кадровою підтримкою: Чимало спеціалістів у сфері туризму (наприклад, гідів, екскурсоводів, працівників готелів) виїхали за кордон або змінили професію. Це призводить до нестачі кваліфікованих кадрів у галузі, що негативно впливає на якість обслуговування туристів.

Попри ці перешкоди, є перспективи для розвитку туризму в майбутньому. Внутрішній туризм у безпечних регіонах починає повільно відновлюватись, а інтерес міжнародної спільноти до України як до сильної та стійкої нації може стати стимулом для розвитку туристичної галузі після завершення бойових дій.

Особливості пропозиції на туристичному ринку України на сьогодні такі, що подальший непланомірний розвиток в'їзного міжнародного туризму призведе до ситуації, коли на кількох основних туристичних центрах (столиця та великі міста) будуть замикатися до 80% всіх в'їзних туристичних потоків, проте як регіони держави будуть відчувати явну нестачу туристичного попиту, що неодмінно призведе до масштабної стагнації туристичної інфраструктури та поступовим скороченням суб'єктів на регіональному туристичному ринку. Звичайно, що мова

не йде про повне вимирання туризму у регіонах, але в умовах великого дисонансу у розвитку туристичної інфраструктури в державі перспективи розвитку міцної та конкурентоспроможної галузі в межах держави будуть значно менш оптимістичними. Отже, розвиток туризму у регіонах – це таке само важливе завдання як і розвиток туризму у державі в цілому. На відміну від розвинутих у плані сучасної транспортної інфраструктури, об'єктів розміщення, сфери харчування та обслуговування регіонів України в тих регіонах, де ці можливості відсутні, стратегія розвитку туризму має включати першочерговими пріоритетами розвиток інфраструктури, дотримання принципів екологічності та сталого розвитку, створення нових робочих місць, Просування унікальних регіональних продуктів, Фокус на внутрішньому туризмі підвищення якості сервісу, цифровізація та інформаційна доступність. На вирішення цих та низки інших актуальних проблем мають бути спрямовані зусилля держави, бізнесу та тих туристичних організацій, які зацікавлені у стабільному та динамічному розвитку туризму в регіоні і в Україні в цілому.

Досліджуючи світову практику для забезпечення сталого та ефективного розвитку туристичних регіонів України необхідно зазначити у якості необхідних наступні умови:

- формування державних програм розвитку туризму та комплексних регіональних програм, які б орієнтувались не лише на конкретні особливості регіональної інфраструктури, але й враховували б системне поєднання можливостей туристичних регіонів з перспективами розвитку міжрегіонального співробітництва у сфері туризму;

- об'єднання зусиль основних учасників туристичного ринку, забезпечення державної підтримки, впровадження прозорих відносин у сфері туризму, а також розвиток туристичної інфраструктури та потенціалу окремих регіонів.

- формування надійної та законної нормативно-правової бази, розробка стандартів і єдиних вимог до суб'єктів регіонального туризму для створення рівних умов та можливостей. Це включає комплексні інвестиційні

програми, заходи з підтримки відсталих туристичних територій, сприяння розвитку малого та середнього бізнесу, а також посилення співпраці між галузями.

– розробка нових програм і посилення існуючих міжнародних економічних та культурних зв'язків між світовими туристичними операторами і туристичними регіонами України, залучення іноземних інвестицій, формування сприятливого бізнес-клімату та створення умов, які відповідають міжнародним стандартам у туристичній сфері.

Регіон, як адміністративно-територіальний суб'єкт системи державного управління має необхідні можливості для планування та комплексного формування належних умов реалізації довгострокових програм розвитку як окремих галузей, територій та регіональних утворень, так і управління окремими сферами: економічною, соціальною, екологічною, туристичною тощо.

Стратегія розвитку туристичних регіонів — це сукупність стратегічних заходів і ініціатив, спрямованих на вдосконалення туристичної інфраструктури в регіонах з урахуванням їхніх унікальних особливостей та загальних аспектів функціонування галузі. Основна мета такої стратегії — створення нових робочих місць, забезпечення соціально-економічної підтримки місцевих громад, а також дотримання принципів стійкості в економічному, екологічному, соціальному та культурному вимірах за умов розвитку туристичного потенціалу територій.

Стратегія туристичного розвитку має базуватись на методології маркетингових досліджень, адже туристичний ринок характеризується високою відкритістю та конкурентним середовищем. Тому доцільним є застосування елементів маркетингового аналізу та прогнозування під час розробки стратегічних рішень.

Методологічна програма розробки стратегії туристичного розвитку представлена на рисунку 1.13.

Представлений автор методичний підхід до розробки регіональної туристичної стратегії базується на комплексному маркетинговому підході, що



Рис. 1.13. Стадії розробки регіональної туристичної стратегії

*Джерело:* розроблено автором на основі [24, 135].

включає послідовні стадії від проведення маркетингового дослідження території до організації заходів із впровадження стратегічних планів та контролю за їх виконанням.

Необхідною умовою ефективного впровадження стратегії розвитку туристичного регіону є забезпечення належних умов для її реалізації, адже, недостатньо лише визначити цілі терміни та ключові стратегічні показники. Важливим елементом розробки стратегії виступає також моделювання та прогнозування результатів, що дозволяє зробити своєчасні корективи та переглянути окремі напрямки у випадку порушення вимог до процесу реалізації заданих стратегічних ініціатив. До основних вимог розробки та впровадження стратегії розвитку туристичних регіонів можна віднести наступне:

1. Туристична стратегія має відображати комплексні стратегічні пріоритети розвитку регіону, відповідати умовам та планам державного управління регіональним розвитком, інфраструктурою, соціальним, демографічним та іншим процесам. Важливість даного пункту полягає насамперед у тому, що стратегія розвитку туристичного регіону має корелювати із основними управлінськими процесами в регіоні, що сприятиме більш швидкому впровадженню її положень, дозволить організувати внутрішні регіональні комунікації на належному рівні та, відповідно, прискорить процес впровадження стратегічних рішень.

2. Туристична стратегія має містити конкретні параметри та показники, що дозволило б чітко, без зайвих витрат часу та на будь-якій стадії реалізації стратегії, робити відповідні висновки про поточні результати. Стратегічні орієнтири мають бути чітко визначені та скореговані між собою, оскільки загальне управління процесом впровадження стратегії розвитку туристичних регіонів має передбачати комплексний підхід до регулювання поточних та кінцевих результатів.

3. Туристична стратегія має відповідати сучасним викликам, що формуються на міжнародному туристичному ринку, оскільки туризм є однією із найбільш відкритих та зовнішньо орієнтованих сфер національної економіки, її розвиток має відбуватись лише у повній відповідності до умов та особливостей міжнародної ситуації в сфері туризму. Тому, на стадії формування стратегії необхідно передбачати важелі впливу на процес впровадження стратегії, які мають забезпечити за необхідністю трансформаційні перетворення або змінення орієнтирів, які було закладено раніше.

Основними підходами до розробки стратегії розвитку туристичних регіонів, які можна розглядати в контексті розвитку туристичної сфери України, слід визначати ті, які є науково-обґрунтованими, практичними та відповідають сучасним тенденціям міжнародного туристичного ринку. В таблиці 1.4 представлено характеристику основних сучасних підходів до формування стратегії розвитку туристичного регіону.

## Основні підходи до формування стратегії розвитку туристичного регіону

Назва підходу	Характеристика	Переваги	Недоліки
Сценарний підхід	базується на створенні об'єктивних, аналітично-обґрунтованих варіантів стратегічного розвитку об'єкту планування, враховуючі декілька найбільш вірогідних прогнозів майбутнього.	висока ефективність в сталих умовах, наявність кількох альтернатив, обґрунтованість та прив'язка до прогнозів	висока залежність від обраного сценарію, як правило, низька гнучкість та ефективність у нестабільному середовищі
На основі власного досвіду	базується на комплексному самоаналізі попереднього досвіду, як правило, SWOT-аналізі або подібних до нього методах, рішення що розробляються мають на меті оптимізацію внутрішніх та зовнішніх процесів, економічність та ефективність діяльності.	Інформативність, комплексний та глибокий аналіз усіх сторін та сфер діяльності об'єкту стратегічного планування, висока об'єктивність самооцінки.	замкнутість на використанні власної інформаційної бази, що в умовах відкритого та динамічного зовнішнього оточення може призвести до невідповідності визначеної стратегії до нових реалій.
На основі аналогій (еталону, зразку)	за основу під час стратегічного планування береться об'єкт, який володіє схожими властивостями із об'єктом планування, що дозволяє сформуванню власну стратегію на основі вивчення досвіду, помилок та вірних стратегічних рішень на основі референсу, максимально адаптувавши рішення під локальні умови.	швидкість розробки стратегії, немає потреби у розробці нових креативних рішень, використання практично доведених методів, низька ризикованість	складність адаптації до конкретного об'єкту планування, через що можливі неочікувані результати, які не відповідають еталонним тенденціям.

Назва підходу	Характеристика	Переваги	Недоліки
Стратегія блакитного та червоного океану Ким Чан та Рене Моборн	визначає два типи моделей сучасних ринків – тих, що функціонують на умовах жорсткої конкуренції, де вибір стратегії визначений умовами ринку, та тих, де існують нові можливості виробництва та немає чітких умов та обмежень.	демонструє нових сучасний підхід до формування регіональної стратегії, де акцентується увага на пошуку нових можливостей та отриманні конкурентних переваг за рахунок інновацій.	підхід спрямовано здебільшого на пошук нових можливостей, що вимагає певного рівня підготовки регіональної туристичної інфраструктури, наявності достатнього запасу ресурсів та можливостей інновацій.
Метод балансу	базується на пошуку рішень щодо дотримання балансу між основними напрямками розвитку туристичної сфери регіону.	дозволяє сформувати збалансовану програму стратегічного розвитку туристичної сфери регіону, забезпечуючи максимально схожі умови для розвитку всіх учасників ринку.	збільшуються витрати, зокрема на підтримку малоперспективних напрямків регіонального туризму, ускладняється процес реалізації через велику кількість стратегічних орієнтирів.
Метод пріоритетів регіонального розвитку	на відміну від попереднього підходу, передбачає наявність акценту на розвинутих/перспективних напрямках туристичної сфери регіону.	формується оптимальна для конкретного регіону туристична інфраструктура, де ролі та характер діяльності всіх учасників чітко визначені стратегією.	збільшує залежність від регіону основних туристичних галузей, деградація інших напрямків туризму та підвищення ризиків у випадку зміни кон'юнктури ринку.

*Джерело:* розроблено автором на основі [145,155].

Як можна бачити із таблиці 1.4., існує декілька різних за своєю філософією

підходів до формування стратегії розвитку туристичного регіону, кожен з яких використовує різні інструменти, інформаційну базу та методи стратегічного аналізу. З огляду на наявний потенціал, поточний стан інфраструктури та матеріально-технічної бази, а також специфічні особливості кожного окремого регіону, необхідно визначати ті підходи до розробки туристичної стратегії, які найбільше відповідають конкретним регіональним умовам.

Розвиток туристичних центрів, які вже сформувалися і є конкурентоспроможними на міжнародному ринку туристичних послуг, можна визначати за допомогою стратегії диференційованого планування регіонального розвитку. Сутність даної стратегії полягає в тому, що вона дозволяє досягати одночасно цілей та інтересів різних за рівнем розвитку туристичної інфраструктури та потенціалу регіонів при цьому враховуючи їх особливості та не порушуючи єдиного пріоритету розвитку. На початковому етапі в туристично-розвинутих регіонах необхідно диференціювати готельну базу регіону, тобто крім будівництва готелів класу люкс, необхідно зводити готелі середнього класу і дешеві засоби розміщення, розвивати зручну інфраструктуру та інші важливі соціально-побутові об'єкти, які впливають на якість сервісного обслуговування. В результаті цього має збільшитися цінова диференціація в'їзних міжнародних і внутрішніх турів, поступово знизиться рівень цін, що приверне не тільки туристів з високим рівнем доходів, тобто значно розширить базу потенційних споживачів регіонального туристичного продукту.

Другий етап стратегії диференційованого регіонального розвитку передбачає поступове включення в регіональний турпродукт відвідування прилеглих туристичних об'єктів, що дозволить популяризувати раніше невідомі туристичні ресурси регіону.

Третій етап включає пропозицію, що надається різними туроператорами комбінованих турів, які передбачають не просто екскурсійне відвідування замських об'єктів показу, а й більш тривалі форми перебування. Зміст даного етапу полягає в розосередженні туристичного потоку. Поступово має відбутися перетворення туристського центру в великий транзитний пункт, що приймає

туристів і потім спрямовує їх в менш значні населені пункти. Таким чином, диференційована стратегія розвитку в'їзного туризму дозволить сформувати і популяризувати нові туристичні центри, поступово охоплюючи все більшу територію країни.

Дана стратегія практично безризикова, оскільки спочатку ґрунтується на вже відомому, серед потенційних споживачів, туристичному бренді, не вимагає значних капіталовкладень, так активно використовується вже існуюча туристична інфраструктура. Однак слід зазначити, що стратегія диференційованого розвитку не веде до повного туристичного охоплення регіональної території, оскільки, якщо раніше не відомі об'єкти показу і туристичні ресурси були далекі від сучасних туристичних центрів, то їх поступове використання у складі регіональної туристичної пропозиції збільшить відвідуваність лише тих територій на яких вони безпосередньо розташовані або транзитних територій, які утворюють важливі транспортні коридори.

Стратегія транспортних коридорів полягає в першочерговому освоєнні і популяризації курортів і туристичних центрів, розташованих в межах сформованих стартовому моменту транспортних маршрутів регіону. Транспортний коридор – це ділянка території регіону, на якому зосереджено більшість видів наявних транспортних магістралей, що забезпечують транзит вантажів і пасажирів. Відповідно до даної стратегії необхідно першочергову увагу приділяти розвитку туристичних центрів всередині коридору з подальшим охопленням передмість і прилеглих курортних населених пунктів.

При розробці конкурентної стратегії туристичних регіонів необхідно враховувати їх унікальні особливості, які відрізняють їх від інших місць та можуть слугувати основою для залучення туристів. До таких особливостей належать:

1. **Природні ресурси:** клімат, географічне розташування, природні ландшафти, наявність гір, озер, морських узбереж, лісів тощо. Наприклад, Карпати можуть залучати любителів гірських походів і зимових видів спорту, тоді як південні регіони приваблюють завдяки морю і пляжам.

2. Культурна та історична спадщина: архітектурні пам'ятки, історичні місця, традиції, звичаї, місцеві свята і фестивалі. Такі регіони як Львівська область приваблюють туристів своєю архітектурою, а також багатою історією та культурою.

3. Екологічний та оздоровчий туризм: наявність джерел мінеральної води, лікувальних грязей, спа-комплексів та курортів. Наприклад, Трускавець та Моршин є відомими курортами, що спеціалізуються на оздоровчому туризмі.

4. Інфраструктура і доступність: транспортна мережа, доступ до якісного житла, розваг та сервісу. Розвинена інфраструктура підвищує привабливість регіону, а погана доступність може стати бар'єром для туристів.

5. Сезонні особливості: деякі регіони мають чітко виражену сезонність, що впливає на туристичний потік. Наприклад, зимові курорти в Карпатах активні взимку, а морські узбережжя – влітку.

6. Рівень сервісу і гостинності: компетентність персоналу, якість обслуговування, наявність місцевих гастрономічних особливостей, що залишають приємні враження у туристів. Наприклад, наявність аутентичної кухні та продуктів, таких як гуцульські страви в Карпатах, може додатково приваблювати відвідувачів.

7. Спеціалізовані туристичні продукти та послуги: це може бути етнотуризм, агротуризм, активний туризм (екскурсії, походи, велотури) або екстремальні види спорту. Такі унікальні продукти додають привабливості регіону і створюють додаткові можливості для його розвитку.

Усі ці аспекти формують основу конкурентної стратегії туристичного регіону, допомагають визначити його унікальні переваги та націлюватися на певні цільові аудиторії туристів.

При розробці конкурентної стратегії туристичних регіонів також треба враховувати певні обмеження, які можуть мати прояв у наступному:

– не можна досконально та з високою вірогідністю спрогнозувати розвиток туристичного регіонального ринку в майбутньому, темпи зростання і обсяг споживання туристичних послуг, особливо за умов нестабільності

зовнішнього регіонального оточення, сезонних чи форс-мажорних змін або впливу глобальних процесів на міжнародному ринку туризму;

- ключову роль у формуванні конкурентних переваг на регіональному ринку відіграють темпи розвитку технологій, а також їх розповсюдження, що може мати непередбачувані наслідки в умовах недостатнього розвитку інформаційно-комунікативної складової регіонального туризму;

- специфіка туристичної галузі, зміни пріоритетів та уподобань споживачів туристичних послуг, через що важко передбачити, які властивості продукту нададуть вирішальний вплив на рішення про споживання певної пропозиції;

- вхідні бар'єри для нових учасників регіонального ринку, які можуть створюватись як на рівні державного регулювання так і в умовах прихованої або неетичної конкуренції між туристичними суб'єктами, що значно уповільнює якісний розвиток туристичної галузі, зменшує конкурентні фактори розвитку та утворює закриту систему;

- очікування споживачів, які полягають здебільшого у завищених вимогах, або бажанні постійного удосконалення туристичного продукту, що створює реальну загрозу втрати споживачів через високий рівень відкритості туристичної сфери та доступу до туристичної пропозиції за допомогою сучасних електронних засобів комунікації;

- слабка фінансова та матеріально-технічна підготовка регіональних туристичних підприємств внаслідок чого ускладнюється або унеможлиблюється реалізація стратегічних планів та цілей, зокрема із підвищення конкурентоспроможності самих підприємств та якості регіональної туристичної пропозиції.

При нестачі фінансових ресурсів перед туристичними регіонами стоять два важливих стратегічних завдання: пошук засобів для фінансування стартових операцій до отримання достатнього обсягу прибутку або вибір сегментів і конкурентних переваг, концентрація на яких дозволить повністю реалізувати переваги першопрохідника. В будь-якому випадку, питання фінансування

регіональної програми розвитку туризму має забезпечуватись низкою заходів із пошуком зовнішніх джерел фінансування (інвестиційні ярмарки, виставки, форуми та інші публічні ініціативи) або за рахунок державної підтримки (у вигляді застосування фінансово-податкових інструментів) за умов чітко визначеного сценарію розвитку, сформованих бізнес-проектів та прозорі системи контролю.

Отже, методологія формування регіональної стратегії туристичного розвитку полягає у застосуванні комплексних інструментів регіонального маркетингу, дослідженню та виявленню ключових особливостей території, пошуку оптимальних напрямків реалізації регіонального туристичного потенціалу, враховуючи інтереси держави, бізнесу та населення. Формування стратегічних пріоритетів регіонального розвитку туризму має базуватись на концепції комплексного розвитку, забезпеченні прозорого державного контролю та підтримки, сприянні реалізації інтеграційних програм співробітництва, запровадженні новітніх технологій та постійному підвищенні якості туристичної пропозиції.

Стратегія розвитку туристичних регіонів повинна мати сформований механізм подолання економічних, соціальних, екологічних та інших перепон на шляху розвитку туристичної сфери та визначати ключові критерії поетапної оцінки динаміки реалізації основних етапів стратегії. Розробка даної стратегії є першочерговим завданням із формування комплексного підходу до розвитку туристичної сфери на регіональному та загальнодержавному рівні.

## РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПРИАЗОВ'Я ЯК ТУРИСТИЧНОГО РЕГІОНУ

### 2.1. Аналіз макроклімату розвитку туристичних регіонів України

Макроклімат розвитку туристичних регіонів України – це комплекс взаємопов'язаних зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на формування та розвиток туристичної індустрії в різних регіонах країни. Цей макроклімат динамічний і постійно змінюється під впливом глобальних та локальних процесів.

Аналіз макроклімату розвитку туристичних регіонів України є ключовим елементом для розуміння перспектив і викликів туристичної індустрії в країні.

Аналіз макроклімату допомагає визначити основні напрямки стратегічного розвитку для туристичних регіонів України. Він є багатофакторним процесом, що включає розгляд різних показників, які впливають на привабливість та економічну стабільність туристичних напрямків. Основні групи показників, що варто враховувати, наведено в табл.2.1:

Таблиця 2.1

Основні групи показників

Група показників	Ключові елементи
1. Економічні фактори	<ul style="list-style-type: none"><li>- ВВП на душу населення</li><li>- Рівень зайнятості населення</li><li>- Рівень інфляції</li><li>- Інвестиційний клімат</li></ul>
2. Соціальні фактори	<ul style="list-style-type: none"><li>- Рівень життя місцевого населення</li><li>- Освітній рівень</li><li>- Рівень злочинності</li></ul>
3. Кліматичні умови	<ul style="list-style-type: none"><li>- Температурний режим</li><li>- Кількість опадів</li><li>- Сезонні коливання погоди</li></ul>
4. Політична стабільність	<ul style="list-style-type: none"><li>- Рівень корупції</li><li>- Стан національної безпеки</li><li>- Політичні конфлікти</li></ul>
5. Інфраструктура	<ul style="list-style-type: none"><li>- Транспортна доступність</li><li>- Якість доріг та зв'язків</li><li>- Наявність готельної та туристичної інфраструктури</li></ul>

6. Екологічні фактори	- Рівень забрудненості повітря - Якість водних ресурсів - Рівень шумового забруднення
7. Демографічні фактори	- Чисельність населення - Вікова структура - Мобільність населення
8. Культурно-історичні аспекти	- Кількість історичних пам'яток - Доступ до культурних об'єктів - Розвиток подієвого туризму

*Джерело:* розроблено автором.

Цей аналіз базується на дослідженні зовнішнього середовища, в якому функціонують туристичні регіони, включаючи політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. Під зовнішнім навколишнім середовищем розвитку туристичних регіонів України варто розуміти сукупність зовнішніх факторів, що впливають на їх ефективність функціонування.

Розглянемо основні фактори макроклімату для розвитку туристичних регіонів України за методом PEST.

#### 1. Політичні фактори.

Україна наразі перебуває в складних політичних умовах:

- Війна в країні обмежує розвиток туризму у всіх регіонах та впливає на безпеку.

- Законодавча база з підтримки туризму в Україні потребує вдосконалення та стимулюючих заходів для малого і середнього бізнесу, що працює в галузі туризму.

#### 2. Економічні фактори.

Економічні фактори безпосередньо впливають на можливості для розвитку туризму:

- Падіння ВВП. Наявні дані свідчать, що Україна посідає третє місце серед 12 країн вибірки за темпами падіння реального ВВП (29,2%) у 2022 році. Тільки війна в Іраку 1991 року (падіння ВВП на 60,2%) і війна в Австрії 1945

року (падіння ВВП на 58,7%) були більш руйнівними в досліджуваній історичний період [3].

– Інфляція та коливання валютного курсу негативно впливають на ціни на туристичні послуги та привабливість України для іноземних туристів.

Середньорічна інфляція в Україні у 20,2% у 2022 році майже відповідає середньорічній інфляції дев'яти європейських країн, які найбільше постраждали від Другої світової війни (20,1%). Тим часом рівень інфляції в Україні різко контрастує із середньорічним рівнем інфляції під час війни в Хорватії (471,7%) у 1991-1995 роках, Іраку в 1991 році (181%) та Італії в 1941-1945 роках (77,3%) [87, с. 22].

– Інвестиції у туристичну інфраструктуру здатні посилити розвиток галузі, однак у цьому аспекті важливі державні програми підтримки.

### 3. Соціальні фактори.

Соціокультурні фактори також мають значний вплив на розвиток туризму:

– Зростаюча зацікавленість місцевого населення у внутрішньому туризмі на фоні обмежених можливостей виїзду за кордон.

– Популяризація етно-туризму, еко-туризму та гастрономічного туризму сприяє розвитку нових напрямків туризму в Україні.

– Зміна демографічного складу населення та урбанізація також можуть впливати на попит на різні туристичні продукти.

### 4. Технологічні фактори

Технології відкривають нові можливості для розвитку туризму:

– Цифровізація дозволяє розвивати онлайн-бронювання, мобільні додатки та віртуальні тури.

– Розвиток транспортної інфраструктури (покращення якості доріг, відкриття нових авіарейсів) сприяє залученню туристів.

– Впровадження інноваційних технологій (наприклад, інтелектуальних систем управління туристичними потоками) може підвищити ефективність туризму.

Якщо оцінювати дані показники у регіоні Приазов'я в рамках перелічених факторів, то можна використати шкалу від 1 до 10 балів (де 1 – дуже низький рівень, а 10 – дуже високий рівень), тоді:

1. Політична стабільність (2/10). Туристична активність значною мірою залежить від політичної ситуації. Політична нестабільність, пов'язана з військовими діями, робить регіон малопривабливим для туристів. Відсутність гарантій безпеки та складна геополітична ситуація є головними стримувальними чинниками.

2. Економічні фактори (4/10). Сюди входять показники, що характеризують рівень економічного розвитку регіону, купівельну спроможність населення, потенціал для інвестування, які визначають загальну економічну стабільність регіону. Економіка Приазов'я перебуває в складному становищі, як і в цілому в країні, через воєнні дії, обмежену купівельну спроможність населення та зниження інвестиційної привабливості. Однак регіон має певний потенціал завдяки географічному розташуванню, аграрному сектору та туристичним можливостям у мирний час.

3. Соціальні фактори (3/10). Ця група включає характеристики соціального добробуту, рівень зайнятості, а також фактори, що впливають на безпеку та комфорт туристів. Низький рівень зайнятості, міграція населення та нестабільність соціальної інфраструктури негативно впливають на добробут. Комфорт і безпека туристів також знижуються через високі ризики, пов'язані з повномасштабною війною.

4. Кліматичні умови (8/10). Однією з ключових характеристик туристичних регіонів є їхній клімат, який формує сезонність туристичного потоку та визначає привабливість місцевості для певних типів туризму. Приазов'я має сприятливий клімат для літнього туризму: тепле море, довгий купальний сезон і помірно континентальний клімат. Це створює привабливість для пляжного туризму, але сезонність обмежує потік туристів в інші пори року.

5. Інфраструктура (5/10). Якість інфраструктури є ключовим фактором у виборі місця подорожі. Розвинена інфраструктура позитивно впливає на

доступність та комфорт туристів. Інфраструктура Приазов'я розвинена частково. Є базові умови для пляжного туризму, однак дороги, транспортне сполучення та якість готелів часто залишають бажати кращого. Сучасні інвестиції в інфраструктуру обмежені.

6. Екологічні фактори (6/10). Екологічний стан території є важливим для сучасного туризму, особливо для екологічних і природних напрямків. Приазов'я має переваги в екологічній сфері завдяки природним ресурсам: морю, лиманам і природним паркам. Проте антропогенне навантаження, забруднення моря та низький рівень екологічного моніторингу знижують екологічну привабливість.

7. Демографічні фактори (4/10). Вікова структура, мобільність та чисельність населення впливають на попит на туристичні послуги та формування трудових ресурсів для обслуговування туристичної галузі. Внаслідок демографічної кризи чисельність та мобільність населення знизилися. Висока міграція працездатного населення та старіння демографічної структури обмежують розвиток туристичних послуг.

8. Культурно-історичні аспекти (7/10). Наявність культурних та історичних пам'яток збільшує туристичну привабливість, а також формує можливості для розвитку подієвого та культурного туризму. Регіон має багату культурну та історичну спадщину: пам'ятки грецької, козацької та кримськотатарської культур, що створюють умови для розвитку культурного та подієвого туризму. Однак через нестабільність культурний потенціал використовується недостатньо.

Усі підприємства і організації існують у світі, де весь час відбуваються якісь зміни, і часто підпадають під вплив чинників, які є значно потужнішими від самих організацій і на які вони не можуть впливати. Аналізуючи розвиток туристичних регіонів України, слід завжди пам'ятати про усі фактори (економічні, політичні, соціальні, демографічні та ін.), щоб не пропустити яку-небудь можливість або загрозу, і ефективно прокласти свій шлях до успіху, порівнюючи свій внутрішній потенціал з можливостями, які дає зовнішнє середовище підприємства. Для цього доцільно використовувати SWOT-аналіз.

На етапі стратегічного аналізу туристичної індустрії формується необхідна інформаційна база, що дозволяє найбільше ефективно здійснювати процес вибору стратегічних альтернатив. Базою для стратегічного аналізу є: традиційний статистичний аналіз; проведення консультацій із зацікавленими місцевими політиками, ключовими представниками регіональної адміністрації, бізнесу, експертами у формі нарад, семінарів, інтерв'ю й т.д., проведення опитувань населення.

При розробці регіональної стратегії необхідно виділити типові й індивідуальні фактори, що визначають відмінності окремого регіону, його історичних і культурних корінь, геополітичне положення, ринкові переваги й недоліки. Виділення таких факторів дозволить здійснити оцінку й аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища регіону, виявити проблеми його соціально-економічного розвитку. Безумовно, всі вони впливають на економіку регіону, тісно переплітаючись і діючи разом з факторами й процесами власне внутрішнього середовища регіону. У той же час найбільш істотний вплив на розвиток регіону в період ринкових перетворень роблять як специфічні форми перерахованих факторів, так і інші фактори:

1. Загальна концепція реформування економіки і економічна політика держави. При цьому власне регіональна політика центра відносно визнання самостійності регіонів і наділенні їхніми відповідними повноваженнями, правами й обов'язками остаточно не сформувалася.

2. Фактори, що визначають формування, єдність і цілісність правового й організаційно-економічного механізму, єдиного ринкового простору, що забезпечує необхідні загальні умови розвитку й просторової інтеграції регіонів.

3. Фактори, що характеризують стан економіки в цілому, зокрема ділова активність, темпи інфляції, рівень зайнятості населення, податкові ставки та ін.

4. Фактори, що характеризують стабільність політичної обстановки. Інтереси регіону вимагають сполученості економічного розвитку, і це може бути забезпечене на основі прогнозування можливих варіантів розвитку національної економіки.

Результатом оцінки й аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на стан економіки Приазов'я є виявлення та вирішення взаємозалежної системи проблем, а саме економічна стабільність та розвиток, підвищення соціального добробуту, відновлення політичної стабільності та безпеки після деокупації регіону та повернення його до України.

Як наслідок впливу факторів кризового середовища виступають наступні типові проблеми більшості регіонів України:

1. Інституціональні проблеми:

– низька ефективність управління економікою, що пов'язано зі становленням нової системи господарювання, з одного боку, і фактичною відсутністю цілісної концепції економічних перетворень – з іншого;

– нерозв'язаність і неврегульованість відносин регіонів із центром, що викликають питання в області самоврядування й економічної самостійності, включаючи питання володіння й розпорядження власністю.

2. Виробничо-економічні і фінансові проблеми:

– структурна незбалансованість аграрного й промислового

– виробництва й інших сфер народного господарства;

– падіння обсягів виробництва внаслідок скорочення держзамовлень на продукцію, порушення господарських зв'язків, взаємних неплатежів підприємства, неефективної податкової і кредитної політики;

– кризовий стан фінансово-інвестиційної сфери;

– кризовий стан розвитку логістичних зв'язків, можливостей поставок комплектуючих деталей, вузлів, сировинних і інших матеріально-технічних ресурсів з інших регіонів і одночасно низький рівень внутрішньо-регіональної кооперації;

– не сформованість інфраструктури регіонального ринку.

3. Соціально-демографічні проблеми:

– падіння рівня життя, випередження темпів росту цін над темпами росту заробітної плати;

- різка диференціація, розшарування населення за рівнем доходів, зростання антагонізму між окремими групами населення;
- неефективне використання трудових ресурсів, безробіття;
- падіння народжуваності, ріст смертності, скорочення чисельності населення;
- недостатнє фінансування соціальної сфери;
- ріст злочинності, криміналізація всіх сфер громадського життя в регіоні.

#### 4. Проблеми екології й природокористування:

- висока ресурс- і екологоемкість виробництва, великі обсяги викидів у навколишнє середовище, незначний рівень переробки відходів виробництва й вторинних ресурсів;
- відсутність ефективних економічних механізмів регулювання природокористування й охорони навколишнього середовища;
- неефективне використання існуючих природних ресурсів.

Очевидно, що для конкретного регіону зміст й сам «набір» регіональних проблем має специфіку, отже, напрямки, інструменти й механізми стратегічного управління розвитку для кожного регіону будуть різними.

Аналіз динамізму й складності зовнішнього навколишнього середовища є принципово важливим при виборі методів дослідження туристичних регіонів України. Очевидно, що зі збільшенням динамізму й складності зменшується роль формалізованих методів прогнозування і підвищується значення неформальних експертних оцінок і прогнозів.

Вагомим фактором зменшення туристичних потоків є психологічний фактор. Падіння економіки та поглиблення економічної кризи, а також страх інфікуватися вірусом і переживання за життя своїх близьких спричинили панічні настрої серед громадян, які часто не знають, що буде у майбутньому. Саме тому частина з них приймають рішення зберегти свої грошові заощадження «на чорний день», а не витратити їх на туристичні подорожі.

Факторами, що погіршують інвестиційний клімат в країні, є недостатній рівень розвитку фінансової інфраструктури, а також висока частка тіньового сектора в економіці, що створює умови для недобросовісної конкуренції [94, с. 67].

У перспективі значущим обмеженням розвитку туристично-рекреаційного комплексу може стати нестача висококваліфікованих кадрів як управлінських, так і різних фахівців сфери послуг.

Можна прогнозувати також підвищення значущості фактора глобалізації та регіональної економічної інтеграції у розвитку туризму.

Україна не здобула серйозних досягнень у забезпеченні національної конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості галузей економіки, в тому разі і туризму. Розглянемо індикатор економічних настроїв, який відображає очікування суб'єктів економічної діяльності, щодо змін економічного стану і перспектив розвитку ринків в Україні за останні п'ять років.

Індикатор економічних настроїв складається з наступних компонентів: індикатор ділової впевненості в переробній промисловості; індикатор ділової впевненості в будівництві; індикатор ділової впевненості в роздрібній торгівлі; індикатор ділової впевненості у сфері послуг; індикатор споживчої впевненості.

Залежно від сектора індикатори оцінюють на основі опитувань за останні три місяці. Найбільшим у визначенні індикатора економічних настроїв є внесок індикатора ділової активності в промисловості – 40%, за ним сфера послуг – 30%, будівництво з роздрібною торгівлею – по 5%. Вага споживчих настроїв становить 20% [55].

З часів першої публікації цього індексу економічні настрої стрімко покращувались (98,2% – IV квартал 2020 року; 105,8 – IV квартал 2021 року). А в IV кварталі 2022 року індикатор економічної активності впав до 92,4 – це пов'язано з військовими діями на території України та Приазов'я зокрема та на спад економічної активності населення. У IV кварталі 2023 року відбувся зріст показника до 104%. Ймовірно, це пов'язано з поверненням деяких підприємств

туристичної індустрії до роботи та розвиток туристичної діяльності на території України. (рис. 2.1.).

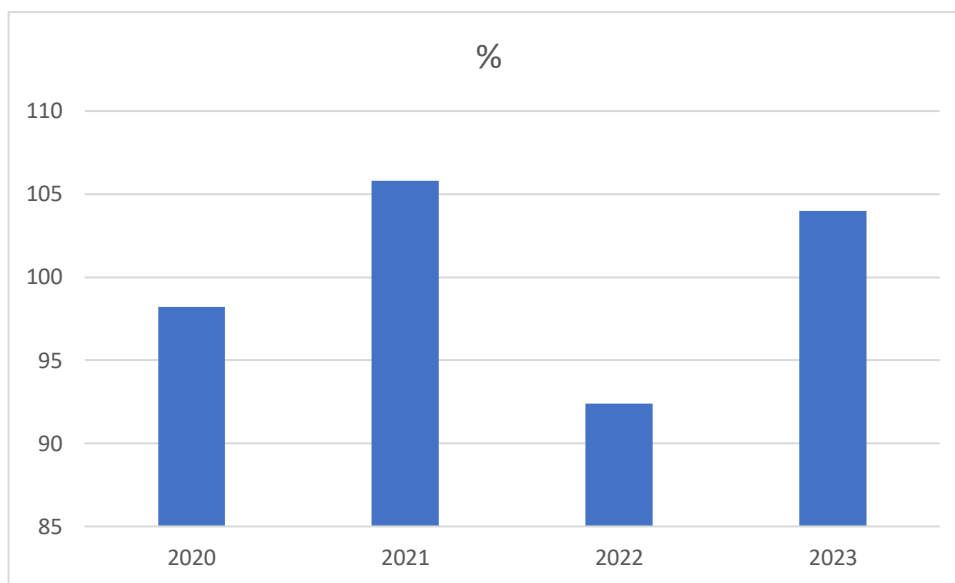


Рис.2.1. Індикатор економічних настроїв в Україні за 2020-2023 рр. (IV квартал)

*Джерело:* побудовано автором за даними Держстату [55].

Результати свідчать, що туристичний бізнес продовжує позитивно оцінювати подальше економічне зростання в Україні, а рівень ділової активності зберігається завдяки високим оцінкам щодо загальних обсягів реалізації продукції власного виробництва, фінансово-економічного стану підприємств, а також інвестиційних видатків на машини, обладнання та інвентар [201].

Загалом можна зробити висновок, що попри певне послаблення позитивних очікувань, війну та нестабільне економічне положення України індикатори економічних настроїв демонструють збереження позитивних очікувань як бізнесу, так і населення, на рівні значно вищому ніж у попередні роки. Однак, для збереження і покращення очікувань бізнесу необхідно продовжувати турбо-режим за всіма ключовими стратегічними напрямками – розвивати ефективні ринки, впроваджувати інвестиційні стимули, забезпечувати сприятливий бізнес клімат [73; 93].

У цьому контексті важливим є аналіз виїзних та в'їзних туристичних потоків. За підсумками 2022 року можна відзначити незначне збільшення

виїзного туристичного потоку на 5,5 %, у порівнянні з 2011 роком. Так, частка населення України, яка виїжджала за кордон, становить 15,5 млн. осіб (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Туристичні потоки України у 2013-2022 рр.

Роки	Кількість громадян України, які виїжджали за кордон		Кількість іноземних громадян, які відвідували Україну	
	усього, осіб	темп зростання, %	усього, осіб	темп зростання, %
2013	23761287	-	24671227	-
2014	22437671	94,4	12711507	51,5
2015	23141646	103,1	12428286	97,8
2016	24668233	106,6	13333096	107,3
2017	26437413	107,2	14229642	106,7
2018	27976681	105,8	14342290	100,8
2019	29345897	104,9	13709562	95,6
2020	11251406	38,3	3382097	24,7
2021	14726250	130,9	4271991	126,3
2022	15538488	105,5	2307156	54,0

Джерело: розраховано автором за даними Державної прикордонної служби [55; 190; 220].

Згідно з даними рис. 2.2., очевидними є туристичні уподобання українців – виїзні туристичні продукти.

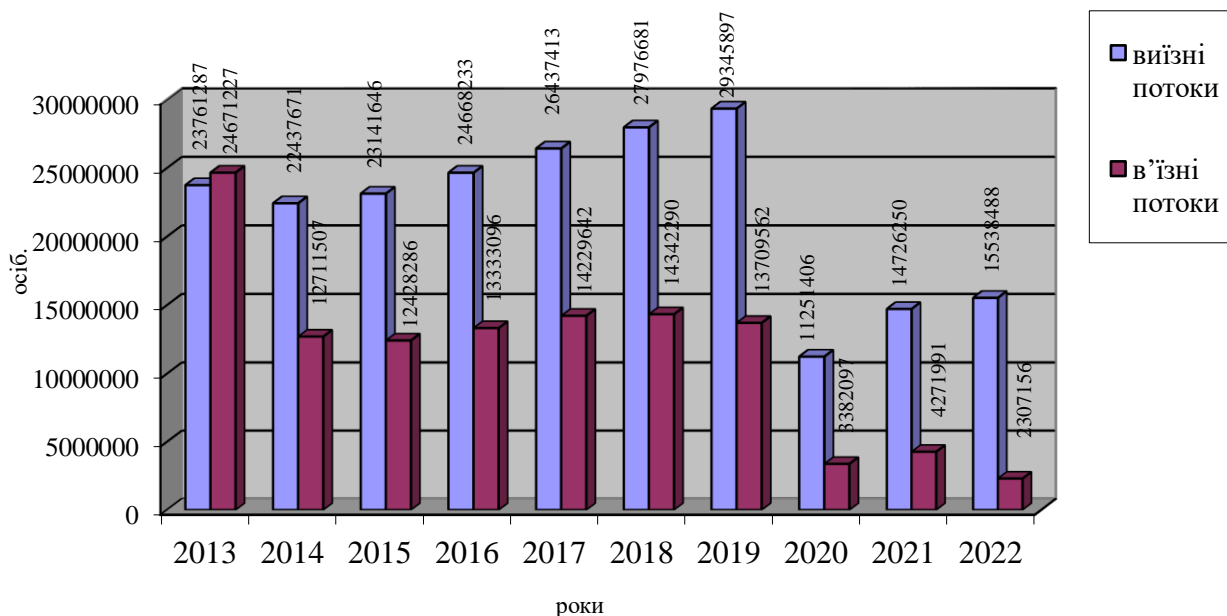


Рис. 2.2. Туристичні потоки України у 2013-2022 рр., осіб

Джерело: розроблено автором за даними Державної прикордонної служби [55; 190; 220].

Розглянемо детальні результати туристичного бізнесу України за останні три роки (табл. 2.3).

Протягом 2020-2022 рр. в Україні продовжувалися позитивні тенденції щодо кількості суб'єктів туристичної діяльності. Так, за досліджуємий період кількість суб'єктів туристичної діяльності збільшилася з 16323 одиниць до 18789 одиниць, або на 7,9 %.

Щодо регіонального розміщення суб'єктів туристичної діяльності, то станом на початок 2022 року найбільше їх зосереджено у м. Києві (32,1%), Одеській (8,9%), Львівській (8,5%), Харківській (5,5%), Київській (5,3%) та Дніпропетровській (5,2%), та областях, а найменше – у Кіровоградській (0,8%), Рівненській (0,9%), Тернопільській (1,0%), Луганській (1,0%), та Житомирській (1,1%) областях.

Можна визначити сучасні тренди розвитку туристичного бізнесу в регіонах України:

Таблиця 2.3

Кількість зареєстрованих юридичних осіб за видами економічної діяльності України за 2021-2022 рр., одиниць

Регіон	2020	2021	2022	2022 у % до 2021
1	2	3	4	5
Україна	16323	17408	18789	107,9
АР Крим	-	-	-	-
Вінницька область	234	238	245	98,8
Волинська область	190	199	213	107,0
Дніпропетровська область	864	929	973	104,7
Донецька область	755	774	795	102,7
Житомирська область	181	186	196	105,4
Закарпатська область	408	410	434	105,9
Запорізька область	854	896	932	104,0
Івано-Франківська область	388	405	435	107,4
Київська область	846	893	987	110,5
Кіровоградська область	152	160	167	104,4
Луганська область	184	184	187	101,6

1	2	3	4	5
Львівська область	1401	1478	1589	107,5
Миколаївська область	414	436	449	103,0
Одеська область	1493	1588	1664	104,8
Полтавська область	313	323	336	104,0
Рівненська область	156	161	173	107,5
Сумська область	198	230	253	110,0
Тернопільська область	172	177	186	105,1
Харківська область	921	978	1034	105,7
Херсонська область	397	432	467	108,1
Хмельницька область	251	264	277	104,9
Черкаська область	230	247	250	101,2
Чернівецька область	194	209	224	107,2
Чернігівська область	255	270	286	105,9
м. Київ	4872	5341	6037	113,0
м. Севастополь	-	-	-	-

\* Дані наведено на початок року, без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Джерело: розраховано автором за даними державного статистичного спостереження «Структурні зміни в економіці країни та її регіонів» [55].

- поживлення туристичної діяльності чергується із спадами, як на внутрішньому так і на світовому туристичному ринку, де імідж України ще невизначено;
- домінують тенденції перевищення виїзного потоку над в'їзним в структурі туристичних потоків, тобто зменшується потік іноземних туристів до України;
- в структурі туристичних потоків як з України, так і до України за мотивами більша частка належить приватному туризму;
- в географічній структурі туристичних потоків як з України, так і до України домінують країни-сусіди;
- найбільше туристичний бізнес розвинений у наступних регіонах України: м. Київ, Київська, Львівська, Дніпропетровська та Одеська області;
- найменше у – Луганській, Кіровоградській, Житомирській, Тернопільській, Рівненській, Сумській областях [101, с. 58].

Об'єктивною умовою удосконалення механізму регулювання туристичних регіонів є поєднання зусиль суб'єктів господарювання, національних і регіональних органів управління туризмом, загально-ринкових інститутів і спеціалізованої інфраструктури та громадських організацій.

Активне залучення цих інститутів до регулювання конкурентних процесів у туристичних регіонах визначається необхідністю забезпечення економічної реалізації нових форм власності; збалансуванням нерівності, пов'язаним з невизначеним рівнем регіонального розвитку; збалансуванням циклічних коливань попиту і пропозиції (в залежності від сезонів і років); усуненням або нівелюванням наслідків негативного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток ринку та створенням конкурентних переваг; створенням та підтримкою інфраструктури туристичного ринку, без якої неможливий нормальний перебіг ринкових процесів і конкуренції [28].

Серед великої кількості туроператорів, які функціонують на туристичному ринку України у 2022 році було проаналізовано найкращі з них, на основі рейтингів різних маркетингових компаній та відгуків туристів (табл.2.4)

Таблиця 2.4

Рейтинг туроператорів за кількістю обслугованих туристів у 2022 році

Місце	Туроператор	Кількість туристів, які скористалися послугами туристичного оператора, тис.чол
1	«Join UP!»	500
2	«Coral Travel»	374
3	ALF	300
4	TEZ Tour	170
5	Evrotrips	130

Джерело: складено на основі даних UMG International [220].

Що стосується відгуків туристів, то воно має наступний рейтинг (табл.2.5.).

Проаналізувавши дані таблиць ми бачимо, що на першому місці знаходить туристичне агенство «Join UP!», а серед туристів провідну позицію займає «Coral Travel».

Таблиця 2.5

## Рейтинг туроператорів за відгуками туристів у 2022 році

Місце	Туроператор	Кількість позитивних відгуків
1	«Coral Travel»	5124
2	«Join UP!»	5059
3	ALF	5008
4	TEZ Tour	3494
5	Evrotrips	2550

Джерело: розроблено на основі даних UMG International [220].

Слід зазначити, що однією з головних загроз виступає війна на території України та пандемія COVID-19, які зменшують та в деяких випадках унеможливають мобільність громадян та чинять негативний вплив на соціально-економічне становище у країні.

Графічним відображенням нерівномірності туристичної активності щодо регіонів України є різноманітна структура об'єктів, що здійснюють туристичну діяльність (рис.2.3).

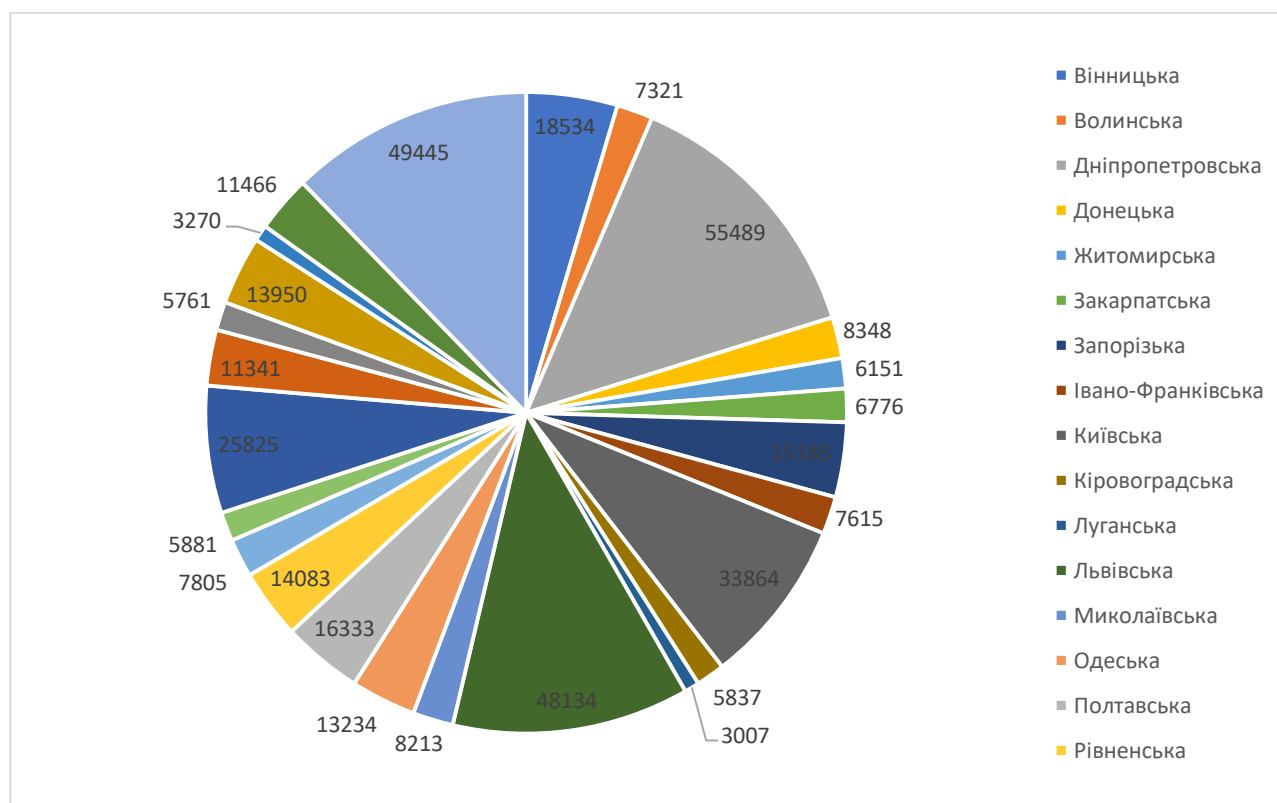


Рис.2.3. Структура суб'єктів, що здійснюють туристичну діяльність станом на 2020 рік в розрізі регіонів України

Джерело: розроблено автором за [55].

Найбільша підприємницька активність у сфері туризму спостерігається у місті Київ, а також у Львівській та Дніпропетровській областях. Це можна пояснити тим, що найбільш популярні туристичні об'єкти в Україні знаходяться саме на цих територіях. У структурі виїзного потоку громадян України у 2020 році 121628 громадян виїжджали за кордон з метою дозвілля та відпочинку, 45057 громадян їздили по службовим поїздкам, а лише близько 2700 громадян виїжджали для спеціалізованого, спортивного туризму та лікування.

Найменша кількість осіб у 2020 році подорожувала з метою спортивного туризму (539 осіб) (рис. 2.4.).

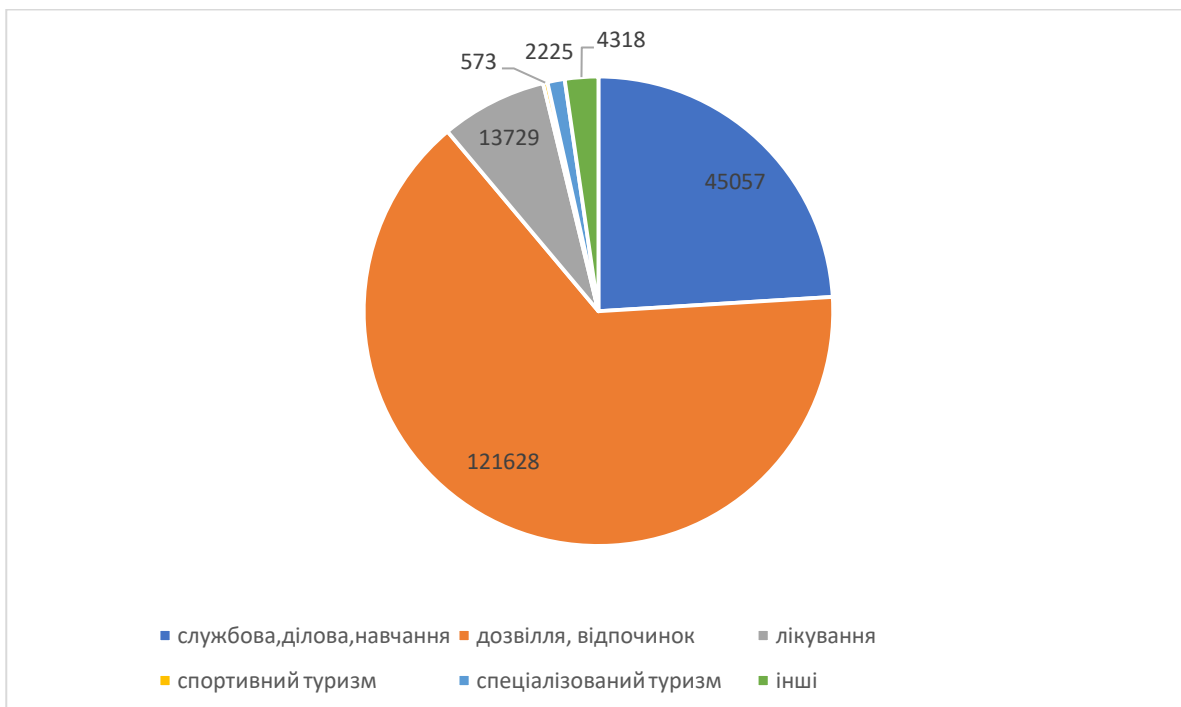


Рис. 2.4. Структура виїзного потоку громадян України за метою подорожей у 2020 році, осіб

Джерело: побудовано автором за даними Держстату [55].

Таким чином, можна зробити висновок, що українцям більш цікавий відпочинок з метою дозвілля, чим наприклад з спортивною або лікувальною ціллю. Тому, Україна повинна зробити акцент на розвиток та рекламу найменш популярних видів туризму, щоб більш людей зацікавились у цьому.

На підставі дослідження проблем та перспектив розвитку Приазовського туристичного регіону, нами було складено матрицю SWOT-аналізу (табл.2.6.)

З табл. 2.6. ми бачимо, що регіон Приазов'я має великий історико-культурний, природно-кліматичний, рекреаційний, санітарно-курортний і ресурсний потенціал для створення диверсифікованого туристичного комплексу. Проте, успішній реалізації та монетизації даного потенціалу перешкоджає низка негативних чинників.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз зовнішнього середовищі Приазовського туристичного регіону

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сприятливі кліматичні умови</li> <li>2. Диверсифіковані природно-рекреаційні ресурси</li> <li>3. Наявність матеріально-технічної бази санітарно-курортного комплексу</li> <li>4. Багата історико-культурна спадщина</li> <li>5. Наявність природно-заповідного фонду, зокрема заповідників і заказників</li> <li>6. Різноманіття промислових підприємств різних форм власності</li> <li>7. Різноманіття видів активного відпочинку у прибережній зоні (кайтбординг, віндсерфінг, скалолазання, велотуризм, тощо)</li> <li>8. Велика площа пляжної лінії регіону</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність позиціонування національного туристичного продукту на внутрішньому і міжнародному ринку туристичних послуг</li> <li>2. Інертність інвестиційних процесів у розвиток матеріальної бази туризму</li> <li>3. Невідповідність переважної більшості туристичних об'єктів міжнародним стандартам</li> <li>4. Виражена сезонність</li> <li>5. Обмеженість, відсутність різноманіття пропозиції санаторно-курортних послуг</li> <li>6. Відсутність реальних важелів впливу органів з контролю за викидами шкідливих речовин</li> <li>7. Низький рівень благоустрою пляжної зони</li> <li>8. Недостатня кількість кваліфікованих кадрів</li> </ol>
<b>Сприятливі можливості</b>	<b>Можливі загрози</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Активізація внутрішнього туризму</li> <li>2. Удосконалення законодавчої бази</li> <li>3. Розвиток інфраструктури регіону</li> <li>4. Системний та поетапний підхід до формування стратегії розвитку туристичної галузі</li> <li>5. Розвиток міжнародної співпраці в економічній та культурній сферах</li> <li>6. Організація промислового туризму</li> <li>7. Системна відбудова та реконструкція культурних пам'яток</li> <li>8. Розробка проектів щодо благоустрою пляжної зони</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повномасштабна війна</li> <li>2. Нестабільність економічної ситуації</li> <li>3. Недостатність науково-дослідницького забезпечення галузі</li> <li>4. Неприятливий податковий клімат для розвитку малого та середнього бізнесу</li> <li>5. Подальше погіршення інфраструктури</li> <li>6. Відтік активних кадрів у зв'язку з попитом нових «центрів тяжіння» кваліфікованої робочої сили</li> <li>7. Висока конкуренція та агресивна політика країн зі схожими базовими даними (Туреччини, Хорватії та Чорногорії, Чехії)</li> </ol>

По-перше, інертність інвестиційних процесів у розвиток матеріальної бази туризму. З одного боку нестабільна економічна та небезпечна політична ситуація, з іншого боку екологічна забрудненість, через відсутність контролю за викидами шкідливих речовин промисловими підприємствами, знижують інвестиційну привабливість регіону. Це впливає на системність та швидкість оновлення матеріальної бази та інфраструктурних об'єктів.

Більшість санаторно-курортних закладів регіону експлуатується тільки у літній період. Це обумовлено застарілістю стаціонарних об'єктів туристичного сервісу, їх нездатністю до надання якісних санаторно-лікувальних послуг впродовж року.

По-друге, недостатня кількість кваліфікованих кадрів. Деструктивним моментом у розвитку туристично-рекреаційної та санітарно-курортної сфери регіону є недостатня кількість кваліфікованих медичних кадрів, що мають належну освіту для роботи в системі грязелікувальних закладів. Слід констатувати, що жоден державний вищий навчальний заклад регіону не готує фахівців даної галузі (здійснюється підготовка лише спеціалістів з готельного та ресторанного бізнесу).

Поряд з цим, на заваді розвитку в'їзного туризму на Сході України перебуває низький рівень сервісного обслуговування, обумовлений відсутністю кваліфікованих кадрів з володінням іноземними мовами.

І по-третє, відсутність позиціонування національного туристичного продукту на внутрішньому і міжнародному ринку туристичних послуг. Висока конкуренція та агресивна політика країн зі схожими базовими даними (Туреччини, Росії, Хорватії та Чорногорії, Чехії) вимагає активного маркетингового просування регіонального туристичного продукту на національному та міжнародному ринку туристичних послуг. Низький рівень використання Інтернету в промоційних цілях значно знижує конкурентоздатність регіону на ринку туристичних послуг.

Для успішного розвитку туристичної індустрії необхідно комплексно вирішувати існуючі проблеми та використовувати всі наявні можливості.

Для забезпечення сталого розвитку туристичної галузі необхідно зосередити увагу на ключових напрямках, які сприятимуть підвищенню привабливості регіону та створенню конкурентоспроможної туристичної індустрії.

Одним із першочергових завдань є створення сприятливого інвестиційного клімату. Це передбачає спрощення процедур реєстрації бізнесу, зниження податкового навантаження для підприємців у сфері туризму та забезпечення гарантій захисту інвестицій, що допоможе залучити внутрішні й зовнішні ресурси для розвитку туристичної інфраструктури.

Важливою умовою є розвиток інфраструктури, який включає будівництво та модернізацію доріг, готельного фонду, ресторанів, аеропортів та інших об'єктів, необхідних для зручності туристів. Ці заходи сприятимуть підвищенню доступності регіонів та забезпечать комфортні умови для відвідувачів.

Необхідним аспектом є підвищення якості туристичних послуг. Це можна досягти через впровадження міжнародних стандартів якості обслуговування, професійне навчання персоналу, а також створення нових унікальних туристичних продуктів, які будуть відповідати потребам різних груп споживачів.

Ключову роль відіграє диверсифікація туристичного продукту. Йдеться про розвиток різноманітних видів туризму, таких як екологічний, культурний, оздоровчий та агротуризм, що дозволить залучити туристів із різними інтересами та збільшити тривалість туристичного сезону.

Для популяризації туризму необхідно проводити ефективні маркетингові кампанії, зокрема створити єдиний туристичний бренд України та активно просувати туристичні продукти на міжнародних ринках. Доцільною є активізація інформаційно-рекламної діяльності, спрямованої на просування туристичного потенціалу регіону, що включає створення та поширення якісного контенту для популяризації місцевих туристичних продуктів.

Це допоможе підвищити впізнаваність країни як привабливого туристичного напрямку.

Особливу увагу слід приділити підтримці малого та середнього бізнесу в туристичній сфері. Це включає надання фінансової допомоги, консультацій, сприяння доступу до кредитів і створення умов для розвитку приватної ініціативи, що сприятиме появі нових туристичних послуг.

Важливу роль має розробка та впровадження у місцевих закладах вищої освіти навчальних програм для підготовки фахівців у сфері рекреаційних та санаторно-курортних послуг із наданням державної підтримки у вигляді бюджетних місць для студентів.

Нарешті, важливим завданням є розвиток співпраці з міжнародними туристичними організаціями. Така співпраця допоможе перейняти найкращі практики, отримати підтримку для реалізації проектів та зміцнити позиції України на світовому туристичному ринку.

Проведене дослідження, дозволяє констатувати, що при очевидності та наявності необхідного потенціалу, існує безліч чинників, які гальмують розвиток туристичного бізнесу в регіонах України і Приазов'я зокрема. Для успішного розвитку туристичних регіонів України необхідний комплексний підхід, який враховує всі основні фактори макросередовища. Уряду та приватному сектору слід зосередитися на посиленні безпеки, покращенні інфраструктури, впровадженні інновацій та збереженні природного багатства країни. Таким чином, Україна зможе забезпечити конкурентні переваги туристичного комплексу, дозволивши йому зайняти провідні позиції не лише на національному, а й на міжнародному рівнях.

## 2.2. Конкурентний аналіз туристичних регіонів України

Конкурентоспроможність туристичного регіону – це узагальнююча характеристика його ринкової стійкості, що обумовлюється ефективністю використання наявного ресурсного потенціалу, здатністю суб'єктів туристичної діяльності надавати привабливі та якісні туристичні продукти, можливістю адаптуватися до змін динамічного конкурентного середовища. Зростання конкурентоспроможності на регіональному рівні залежить від ділової активності самих туристичних підприємств, а також від державної та регіональної політики у напрямку нарощування туристичної привабливості регіону.

Виходячи з цього, напрямками оцінки конкурентоспроможності туристичного регіону є аналіз показників, що визначають:

- ділову туристичну активність регіону (обсяг наданих туристичних послуг в регіоні, фінансовий результат діяльності туристичних підприємств регіону та ін.);
- туристичну привабливість регіону (інтенсивність туристичних потоків до регіону, ресурсно-рекреаційний рейтинг регіону та ін.).

Розглянемо детальні результати туристичного бізнесу України в регіональному аспекті за останні п'ять років.

Протягом 2015-2019 рр. в Україні продовжувалися позитивні тенденції щодо кількості суб'єктів туристичної діяльності (табл. 2.7), проте у 2020 році тенденції були негативними. Так, за період, що досліджується, кількість суб'єктів туристичної діяльності зменшилася з 4664 до 3867 одиниць, або на 17,1%. У 2020 році з 3867 одиниць суб'єктів туристичної діяльності – 1561 одиниць (40,3%) – це юридичні особи, а 2306 (59,7%) – це фізичні особи. У структурі юридичних осіб – 28,82% належить туроператорам, 67,43% – турагентам, 3,75% – суб'єктам, що здійснюють екскурсійну діяльність.

Кількість суб'єктів туристичної діяльності за регіонами України  
у 2016-2020 рр., од.

Регіон	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Україна	3182	3506	3469	4293	4664	3867
Вінницька	63	68	69	87	87	79
Волинська	68	69	66	74	89	70
Дніпропетровська	294	322	325	416	429	431
Донецька	23	33	42	93	94	82
Житомирська	47	56	47	63	66	59
Закарпатська	67	65	63	91	84	72
Запорізька	140	161	160	188	146	147
Івано-Франківська	83	107	105	128	117	104
Київська	90	119	116	217	223	220
Кіровоградська	46	47	43	54	68	57
Луганська	11	19	17	29	44	37
Львівська	221	272	282	342	359	265
Миколаївська	60	69	63	87	84	89
Одеська	245	268	264	270	261	194
Полтавська	91	88	93	155	150	124
Рівненська	59	66	60	93	107	102
Сумська	53	57	58	79	104	85
Тернопільська	43	53	45	63	85	65
Харківська	264	225	263	266	253	234
Херсонська	53	72	67	80	73	54
Хмельницька	78	89	90	89	78	63
Черкаська	75	86	92	101	110	99
Чернівецька	65	66	65	77	77	55
Чернігівська	55	51	51	58	57	57
234м. Київ	888	948	923	1093	1196	1023

*Джерело:* складено автором за даними Держстату [55].

У 2020 році кількість суб'єктів туристичної діяльності, без суб'єктів, що здійснюють екскурсійну діяльність склала 3867 одиниць, що на 12,93% менше ніж 2019 році.

Щодо регіонального розміщення суб'єктів туристичної діяльності, то станом на кінець 2019 року найбільше їх зосереджено у м. Києві (25,64%), Дніпропетровській (9,20%), Львівській (7,70%), Одеській (5,60%), Харківській (5,42%) та Київській (4,78%) областях, а найменше – у Луганській (0,94%), Чернігівській (1,22%), Житомирській (1,42%), Кіровоградській (1,46%), та Херсонській (1,57%) областях [55].

Всього протягом 2020 року туристичними підприємствами обслуговано 222612 внутрішніх туристів (9,43% туристичного потоку України). У 2000 році частка кількості внутрішніх туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, складала близько 67,07% туристичного потоку. За період з 2000 по 2020 роки цей показник зменшився майже в 6,1 рази. Тобто в структурі туристичних потоків стали домінувати виїзні туристичні потоки. Але упродовж останніх років в Україні внутрішні потоки залишаються досить поширеними. Вони більшою мірою представлені сільським зеленим туризмом [101, с. 60].

Структура туристичного потоку за регіонами України за період з 2015 по 2020 роки представлена у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами України за 2015-2020 рр., осіб

Регіон	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Україна	2019576	2549606	2806426	4557447	6132097	
Вінницька	22748	27485	38634	42178	51790	26470
Волинська	15620	26526	17047	21807	27403	10047
Дніпропетровська	46121	57770	75526	116981	154215	78100
Донецька	3297	10874	9231	28425	32930	18672
Житомирська	6283	8615	9516	17957	21594	11203
Закарпатська	10656	11601	14652	25348	28044	14669
Запорізька	30922	40376	47675	56374	56838	33169
Івано-Франківська	65885	79973	73309	55781	63545	62479
Київська	11560	25008	36983	66385	86926	47950
Кіровоградська	7830	8854	84306	11556	18561	7774
Луганська	939	1896	2825	6261	10380	3411
Львівська	112472	181827	175150	182255	249442	100824
Миколаївська	7464	9023	11805	19002	25107	11103
Одеська	45809	59077	72302	81381	99764	28182
Полтавська	9497	14608	19032	32007	36847	18993
Рівненська	6640	9022	11168	22027	31425	19269
Сумська	7567	8819	11185	16178	25919	12004
Тернопільська	6668	7536	9558	13103	24599	8199
Харківська	31233	40429	51929	62232	76211	43989
Херсонська	11720	16584	20278	26130	28113	13767
Хмельницька	25426	19885	26829	25738	27613	11073
Черкаська	8520	11684	20953	26383	39145	15761
Чернівецька	15662	19415	20341	29562	27198	7825
Чернігівська	7052	11698	15974	22306	26359	7825
м. Київ	1501985	1841021	2006088	3550090	4862129	1739496

Джерело: розроблено автором за [55, 137].

належать м. Києву, Львівській та Одеській областям. Найгірші позиції мають Луганська, Донецька, Кіровоградська, Волинська, Рівненська, Тернопільська та Чернігівська області.

У 2021 році місцеві бюджети отримали рекордні 235,5 млн гривень від туристичного збору, що на 80,3% більше, ніж у 2020 році, коли галузь постраждала від пандемії COVID-19.

Серед регіонів-лідерів за надходженнями виділялися: Київ (68 млн гривень), Одеська область (26,8 млн), Львівська область (23 млн), Київська область (15,3 млн) та Закарпатська область (11,7 млн).

Хоча повномасштабна війна, як і пандемія, негативно вплинула на туризм, у 2022 році надходження від туристичного збору все ж перевищили рівень 2020 року і склали 178,9 млн гривень. Однак порівняно з 2021 роком вони знизилися на 24%. Зниження доходів було зафіксовано у 14 областях, зокрема в тих, які перебували під окупацією або де точилися бойові дії. Так, у Херсонській області збори скоротилися на 95%, у Миколаївській – на 90%, у Донецькій – на 83%, а у Луганській – на 80%.

Суттєве зменшення надходжень спостерігалось також у таких регіонах, як Одеська область (80%), Запорізька (78%), Харківська (61%), Сумська (58%), Київ (54%), Чернігівська (53%), Київська (43%) та Житомирська (24%). Разом із тим, західні області завдяки внутрішній міграції українців отримали більше коштів. Лідером стала Львівська область із 41,3 млн гривень (+79% до попереднього року). Закарпатська область зібрала 19,5 млн гривень, Івано-Франківська – 17,9 млн, а Черкаська – 12,6 млн.

У 2023 році доходи місцевих бюджетів від туристичного збору зросли до 222,6 млн гривень (+24,4%). Найбільші надходження знову зафіксовані у Львівській області – 46 млн гривень, а в Івано-Франківській області збір склав 20,4 млн гривень.

За перший квартал 2024 року місцеві бюджети отримали 50,7 млн гривень. Серед лідерів – Київ (11 млн гривень), Львівська область (10,9 млн), Івано-Франківська область (5,5 млн) та Закарпатська область (4,1 млн гривень).

Аналіз показників конкурентоспроможності туристичних регіонів (таблиця 2.9) дозволив зробити висновок, що існують істотні розбіжності в розвитку туристичного бізнесу в розрізі регіонів України. Провідні позиції мають такі області: Івано-Франківська, Львівська, Одеська та м. Київ.

Слід відзначити, що деякі туристичні регіони, такі як Вінницька, Тернопільська, Чернівецька та Чернігівська області практично зовсім не використовують свій потенціал туристичної привабливості, демонструючи низькі фінансові результати від туристичної діяльності при наявності значних природно-рекреаційних ресурсів.

Визначення рівня конкурентоспроможності туристичних регіонів дає змогу запропонувати заходи щодо вдосконалення діяльності туристичних підприємств, які здатні вирішити проблеми розвитку туристичної галузі в регіоні, а також підвищити конкурентоспроможність регіону на туристичному ринку України.

Вимірювання конкурентоспроможності туристичного регіону доцільно здійснювати за допомогою спеціально розробленої системи збалансованих показників, що дозволить зробити об'єктивні висновки щодо конкурентоспроможності туристичного регіону з врахуванням змін в зовнішньому середовищі, базуючись як на фінансовій, так і не фінансовій інформації; посилити стратегічну спрямованість розвитку регіону туризму на основі постійного моніторингу і зворотного зв'язку.

Система збалансованих показників дозволяє переводити стратегію розвитку туристичного регіону в систему чітко поставлених цілей і завдань, а також показників, що визначають ступінь досягнення стратегічних установок в рамках чотирьох основних складових – фінансової, клієнтської, внутрішніх бізнес-процесів, навчання і розвитку персоналу. У якості ключових показників

Показники оцінки конкурентоспроможності туристичних  
регіонів України\*

Код області	Назва області	Туристична ділова активність регіону					Туристична привабливість регіону			
		Кількість суб'єктів туристичної діяльності у 2020 р., од.	Обсяг надходжень від сплаги туристичного збору у 2020 р., тис.грн.	у % до 2019	Дохід від надання туристичних послуг у 2019 р., тис. грн.	Питома вага у загальному обсязі доходу, %	Загальний бал ресурсно-рекреаційного рейтингу	Природно-заповідний фонд, у % до загальної площі регіону	Туристичний потік (внутрішні туристи), осіб	
	Вінницька	79	483,8	122,5	17978,4	0,08	4	2,1	8360	
3	Волинська	70	584,6	118,9	15339,5	0,07	2	6,8	5963	
4	Дніпропетровська	431	<b>2 523,5</b>	121,0	<b>30937,8</b>	<b>0,14</b>	2	2,8	9229	
5	Донецька	82	1 224,4	146,2	<b>28498,3</b>	<b>0,13</b>	1	3,5	5575	
6	Житомирська	59	544,8	120,5	4088,5	0,01	2	4,4	3359	
7	Закарпатська	72	<b>3 802,0</b>	131,0	14580,1	0,06	2	<b>13,8</b>	6258	
8	Запорізька	147	<b>3 665,9</b>	135,2	21831,0	0,1	1	2,6	17138	
9	Івано-Франківська	104	<b>3 699,4</b>	122,4	<b>437913,7</b>	<b>2,07</b>	<b>3</b>	<b>14,1</b>	<b>33572</b>	
10	Київська	220	2 326,9	149,2	20679,4	0,09	4	4,0	3320	
11	Кіровоградська	57	259,3	127,5	7746,1	0,036	1	0,5	1280	
12	Луганська	37	143,9	120,9	573,1	0,002	1	2,5	86	
13	Львівська	265	<b>13417,6</b>	125	<b>442823,2</b>	<b>2,1</b>	4	6,8	<b>61881</b>	
14	Миколаївська	89	1 832,6	128,2	4160,0	0,019	2	3,1	948	
15	Одеська	194	<b>11550,7</b>	127,4	<b>172028,9</b>	<b>0,81</b>	4	4,6	<b>24081</b>	
16	Полтавська	124	1 341,0	124,5	5893,9	0,027	2	4,9	2124	
17	Рівненська	102	355,7	115,2	8458,6	0,04	2	<b>9,0</b>	1680	
18	Сумська	85	332,2	114,8	7620,8	0,036	2	6,6	3128	
19	Тернопільська	65	402,0	137,4	6344,6	0,03	2	<b>8,9</b>	3618	
20	Харківська	234	<b>2 979,6</b>	119,4	<b>40553,1</b>	<b>0,19</b>	2	2,4	8326	
21	Херсонська	54	<b>3 690,4</b>	136,5	<b>36123,6</b>	<b>0,17</b>	2	<b>9,7</b>	6428	
22	Хмельницька	63	731,5	143,7	4322,3	0,02	2	<b>14,8</b>	12017	
23	Черкаська	99	724,1	132,7	10018,0	0,04	2	2,9	3364	
24	Чернівецька	55	527,2	125,8	21578,1	0,1	2	<b>12,6</b>	5050	
25	Чернігівська	57	599,4	134,8	2654,4	0,01	<b>3</b>	7,6	1102	
26	м. Київ	1023	<b>32983,6</b>	131,2	<b>19706523,1</b>	<b>93,5</b>	4	-	<b>228913</b>	

Джерело: розроблено автором за: [55, 64, 135 та на основі статистичної інформації з туризму головних управлінь статистики за областями].

фінансової складової доцільно розглядати показники інтенсивності туристичних потоків до регіону, обсяг наданих туристичних послуг в регіоні, фінансовий результат діяльності туристичних підприємств регіону. Клієнтська складова визначає коло клієнтів і сегменти споживчого ринку, які охоплює туристичний регіон. Найважливішими індикаторами при оцінці результатів роботи з клієнтами можуть бути: ступінь задоволення потреб споживачів, їх лояльність, збереження і розширення клієнтської бази. Ці показники дозволяють визначити споживчу цінність туристичної пропозиції та ефективність маркетингової взаємодії туристичного регіону із цільовим ринком. Складова внутрішніх бізнес-процесів визначає види діяльності, найбільш важливі для досягнення цілей розвитку туристичного регіону. До цієї складової, наприклад, можна віднести такі показники: показники ефективності маркетингової діяльності (оновлення асортименту туристичних послуг регіону, використання оптимальних каналів розподілу, результативність рекламної діяльності тощо), стан і розвиток матеріально-технічної бази туристичного регіону. Складова навчання і розвитку – це складова визначення факторів, що сприяють підвищенню ефективності роботи туристичного персоналу для успішної реалізації стратегій розвитку туристичного регіону. Наприклад, показниками, можуть бути: розвиток стратегічних областей компетенцій, оновлення технологій у туристичній діяльності підприємств регіону.

При впровадженні системи збалансованих показників в процес оцінки конкурентоспроможності туристичного регіону керівникам регіонів необхідно докладати постійні зусилля, спрямовані на реалізацію стратегічних цілей регіону у напрямку підвищення конкурентної позиції туристичної індустрії країни на міжнародному ринку в цілому.

### 2.3. Діагностика туристично-рекреаційного потенціалу Приазов'я

Діагностика туристично-рекреаційного потенціалу є важливим інструментом для планування і розвитку туризму в сучасних умовах як для регіонів, так і для країни в цілому. Її необхідність обумовлена кількома ключовими факторами.

По-перше, ресурси, які використовуються в туризмі, мають обмежений характер. Природні, культурні та історичні об'єкти потребують дбайливого ставлення, оскільки їхній стан може погіршуватися через надмірне використання. Проведення діагностики дозволяє виявити поточний стан цих ресурсів і визначити межі їх раціонального використання. Це також сприяє рівномірному розподілу туристичних потоків, що дозволяє уникнути перевантаження популярних локацій і забезпечити розвиток менш відомих територій.

По-друге, діагностика сприяє підвищенню економічної ефективності. Вона дозволяє виявити найбільш перспективні напрямки для інвестицій у туризм і рекреацію, тим самим допомагаючи збільшити доходи галузі. Крім того, розуміння туристично-рекреаційного потенціалу регіону сприяє розробці ефективних стратегій, які забезпечують стійкий розвиток.

Третім важливим аспектом є збереження природної та культурної спадщини. За допомогою діагностики можна здійснювати моніторинг стану природних і культурних об'єктів, розробляти заходи для їх охорони і запобігати деградації. Це особливо важливо в умовах зростання туристичних потоків і їх впливу на екосистеми.

Також діагностика є основою для розробки стратегій розвитку. Вона допомагає планувати необхідну інфраструктуру: дороги, готелі, рекреаційні зони тощо. Крім того, оцінка потенціалу сприяє розвитку регіонів, які мають туристичну привабливість, але економічно відстають.

Сьогодні важливість діагностики зростає і через глобальні виклики, такі як зміни клімату та наслідки пандемії. Аналіз туристичних ресурсів дозволяє

адаптувати діяльність до нових умов і потреб туристів, зокрема до вимог безпеки та стійкості.

В умовах глобальної конкуренції регіони, які добре знають свій туристичний потенціал, мають можливість створювати унікальні пропозиції для туристів. Це сприяє формуванню сильного бренду території, який приваблює як туристів, так і інвесторів.

Окрім економічних і екологічних переваг, діагностика також має важливе соціальне значення. Вона сприяє залученню місцевого населення до процесів розвитку туризму, створюючи нові робочі місця та підвищуючи якість життя. Крім того, це стимулює громади до збереження власних ресурсів і їх раціонального використання.

Отже, діагностика туристично-рекреаційного потенціалу є основою для сталого розвитку туризму. Вона дозволяє збалансувати економічні, екологічні та соціальні аспекти, забезпечуючи ефективність і конкурентоспроможність туристичної галузі як на регіональному, так і на національному рівнях.

Розглянемо сутність дефініції туристичний потенціал через поняття «туристичний продукт» та «туристична пропозиція».

Під туристичним продуктом регіону розуміють сукупність усіх видів товарів і послуг, які пропонуються у регіоні для різних категорій споживачів і розроблені на основі регіональних історико-культурних, природничих та інших туристичних ресурсів території [143, с. 41].

У свою чергу, туристична пропозиція регіону – це сукупність туристичних продуктів регіону, які пропонуються потенційним туристам.

Туристично-рекреаційний потенціал є основою для формування туристичного продукту та його просування на ринку. Туристичним потенціалом можна вважати все, що уявляє туристичний інтерес, тобто має привабливість для туристів. На підставі різних класифікацій туристичного потенціалу, можна виділити такі його групи: природно-кліматичний, історико-культурний та соціально-економічний потенціал.

Туристично-рекреаційний потенціал регіону також можна розглядати як сукупні можливості регіону щодо пропозиції та створення конкурентоспроможних туристичних продуктів, які можуть бути використані для задоволення потреб фактичних та потенційних туристів і отримання на цій основі позитивного соціально-економічного ефекту. Потенціал розвитку туристичної галузі в регіоні – це не просто сукупність передумов розвитку туризму, а й ресурси та умови, призначені для більш ефективного використання ресурсних можливостей регіону в процесі організації туристичної діяльності, що сприяють його соціально-економічному розвитку.

Туристично-рекреаційний потенціал регіону доцільно розглядати як систему, яка охоплює підсистему туристичних ресурсів, підсистему інфраструктурних ресурсів та підсистему забезпечуючих умов, що сприяють розвитку туризму на певній території [103, с. 158; 203, с. 23].

Підсистема туристичних ресурсів туристично-рекреаційного потенціалу регіону представлена природно-рекреаційними та історико-культурними ресурсами.

Іншим важливим елементом туристично-рекреаційного потенціалу на наш погляд, є інфраструктурні ресурси, до яких слід віднести засоби розміщення, заклади ресторанного господарства, транспортну інфраструктуру, торгівлю, банківську систему та іншу обслуговуючу інфраструктуру.

До підсистеми забезпечуючих умов слід віднести політичні, економічні, екологічні, соціально-демографічні та інші умови (рис. 2.5.).

Слід зауважити, що на формування та розвиток туристичного потенціалу території впливають сукупність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, тобто ситуація у світі, країні та регіоні.

До зовнішніх факторів, які впливають на туристичний потенціал регіону відносяться:

– мікрофактори: імідж території; соціально-економічний розвиток регіону; розвиток суміжних галузей; фінансове та кадрове забезпечення туристичної сфери; інформаційне забезпечення туристичної галузі;

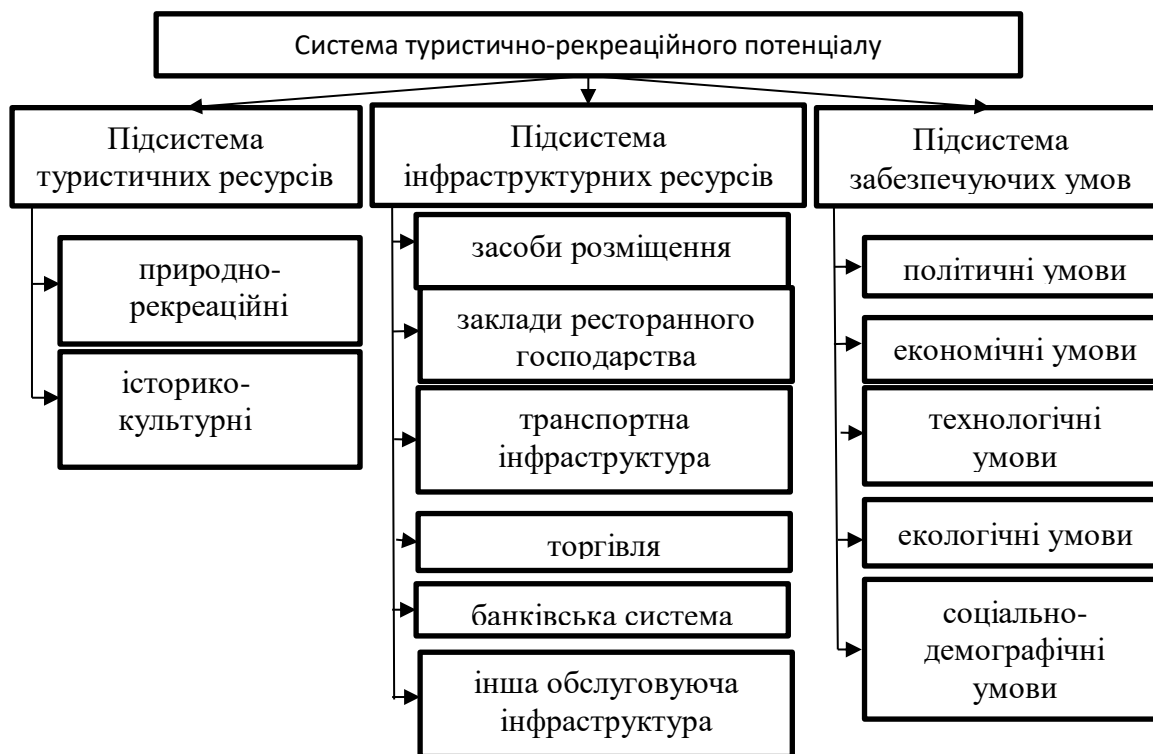


Рис. 2.5. Система туристично-рекреаційного потенціалу регіону

*Джерело:* систематизовано авторами.

- взаємодія органів влади та бізнесу;
- макрофактори: політична ситуація; геополітичні фактори; державна туристична політика; соціально-економічна ситуація в країні; фінансово-економічні фактори; культура; науково-технічний прогрес; інновації; законодавче забезпечення туристичної сфери; імідж країни.

Сучасним завданням забезпечення сталого розвитку туристично-рекреаційної сфери регіону є оцінка його туристично-рекреаційного потенціалу. Діагностика складових туристично-рекреаційного потенціалу є важливою передумовою планування туристичної діяльності в регіональному масштабі, оптимізації просторової та господарської організації територіальних туристично-рекреаційних комплексів. Об'єктивна діагностика є основою для інновацій та залучення інвестицій у розвиток туризму.

Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу регіону є складним, багатоступеневим процесом, який включає декілька послідовних етапів, (табл. 2.10):

Таблиця 2.10

Характеристика основних етапів оцінки туристично-рекреаційного потенціалу регіону

Етап	Характеристика
1	2
1. Формулювання мети оцінки	Перший етап пов'язаний із визначенням мети оцінки. Метою може виступати попереднє дослідження, планування, розробка програм, моделей розвитку туризму, вдосконалення системи туристичного бізнесу в регіоні, визначення інвестиційно привабливих регіонів у туристично-рекреаційній сфері, складання кадастру рекреаційних ресурсів, визначення ступеня придатності районів для туристичного використання тощо.
2. Виділення об'єкту оцінки	На другому етапі відбувається виділення чітких меж об'єктів оцінки. Об'єкти оцінки туристично-рекреаційної діяльності - це різні аспекти, які аналізуються для визначення ефективності, потенціалу та стану туристичної сфери в регіоні. Вони охоплюють як матеріальні ресурси, так і нематеріальні активи, що впливають на розвиток туризму. Основні об'єкти оцінки: туристичні ресурси (природні, культурно-історичні, соціально-економічні); туристична інфраструктура (готелі, ресторани, транспортні засоби, розважальні заклади, атракції тощо); туристичні продукти та послуги (тури, екскурсії, розваги, оздоровчі послуги тощо); ефективність туристичної діяльності (фінансові показники, зайнятість у туристичній сфері, соціальний вплив, екологічний вплив); імідж та репутація туристичних деістинацій (брендинг регіону, репутація серед туристів, рівень задоволеності туристів); правова та нормативна база (закони про туризм та рекреацію, ліцензування та сертифікація, рівень регуляторної підтримки); конкурентоспроможність туристичного ринку (аналіз конкурентів, цінова політика, маркетингові стратегії).
3. Виділення суб'єкту оцінки	Третій етап пов'язаний із виділенням суб'єкта оцінки, з позицій якого проводитиметься оцінка об'єкта. Суб'єкти оцінки туристично-рекреаційної діяльності - це різні сторони, які беруть участь у процесі оцінки та розвитку туристичного потенціалу регіону. Вони можуть включати державні органи, місцеву владу, бізнес, громадські організації та споживачів туристичних послуг.
4. Визначення показників	Протягом четвертого етапу відбувається визначення показників, необхідних для оцінки об'єкта (чинників та умов), які є суттєвими для його порівняльної характеристики, виходячи із сформульованої мети оцінки. Фактично перелік обраних показників у більшості випадків встановлюється на основі аналізу розв'язуваної проблеми.
5. Збір інформації	На п'ятому етапі проводиться збір інформації, яка є необхідною для оцінки.
6. Нормування показників	Шостий етап забезпечує приведення показників оцінки до єдиної системи вимірювання. Для цього, зазвичай, використовують оціночні шкали, нормування, ранжування тощо.

1	2
7. Узагальнення показників	На сьомому етапі визначається спосіб «згортання» оціночних показників у часткові або інтегральні показники з подальшим отриманням по них результатів оцінки.
8. Перевірка результатів	Восьмий етап включає перевірку і, при необхідності, корегування результатів оцінки.
9. Інтерпретація результатів	На останньому, дев'ятому етапі, відбувається інтерпретація отриманих результатів оцінки туристично-рекреаційного потенціалу.

*Джерело:* розроблено авторами на основі [96;97;100;116;118].

#### 1. Формулювання мети оцінки.

На цьому етапі визначається, для чого здійснюється оцінка. Це може бути планування розвитку туристичної інфраструктури, створення регіональних стратегій, залучення інвестицій або охорона природних і культурних ресурсів. Чітке формулювання мети допомагає спрямувати подальшу діяльність у потрібному напрямку.

#### 2. Виділення об'єкту оцінки.

Визначається конкретний об'єкт, який буде оцінюватися. Це може бути територія регіону, окремий природний або культурний об'єкт, туристична зона чи вся туристично-рекреаційна система. Правильний вибір об'єкту дозволяє уникнути розпорошення зусиль і сфокусувати оцінку на ключових аспектах.

#### 3. Виділення суб'єкту оцінки.

Суб'єкт оцінки — це організація, група фахівців або окрема особа, яка здійснює оцінювання. Важливо врахувати їхню компетенцію, досвід і наявність методичних підходів для якісного проведення оцінки.

#### 4. Визначення показників

Розробляється система показників, яка дозволяє об'єктивно оцінити туристично-рекреаційний потенціал. Показники можуть включати природні ресурси (ландшафти, клімат, біорізноманіття), культурно-історичні ресурси (архітектура, музеї), інфраструктурні фактори (дороги, готелі) та соціально-економічні аспекти.

#### 5. Збір інформації.

Проводиться збір даних для кожного показника. Це можуть бути статистичні дані, картографічні матеріали, результати польових досліджень, опитування місцевого населення чи туристів. Етап вимагає точності та повноти, оскільки якість даних впливає на результати оцінки.

#### 6. Нормування показників.

Оскільки показники можуть мати різні одиниці виміру, їх необхідно нормувати для уніфікації. Це дозволяє порівнювати різні аспекти туристично-рекреаційного потенціалу між собою. Наприклад, нормування може здійснюватися шляхом переведення показників у відсоткові або безрозмірні значення.

#### 7. Узагальнення показників.

На цьому етапі інтегруються всі показники, щоб отримати загальну оцінку туристично-рекреаційного потенціалу. Це може бути зроблено за допомогою різних методів, таких як зважування, рейтингові оцінки або математичне моделювання.

#### 8. Перевірка результатів.

Проводиться перевірка точності та достовірності отриманих результатів. Можливе залучення додаткових експертів для оцінки обґрунтованості методів і висновків. На цьому етапі також виявляються можливі помилки або пропущені аспекти.

#### 9. Інтерпретація результатів.

Завершальний етап, на якому результати оцінки пояснюються і використовуються для формування висновків, рекомендацій та стратегічних рішень. Інформація може бути представлена у вигляді звітів, карт, діаграм або аналітичних матеріалів, що полегшує її використання для практичних потреб.

Кожен з етапів є важливим і впливає на загальну якість оцінки. Послідовне і ретельне виконання всіх кроків дозволяє отримати об'єктивну і комплексну оцінку туристично-рекреаційного потенціалу, що є основою для його подальшого ефективного використання та розвитку.

Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу дозволить отримати об'єктивну, актуальну і динамічну базу даних про стан туристично-рекреаційних ресурсів, регіону, їх кількісні та якісні характеристики; виявити динаміку і тенденції змін.

Основою проведення діагностики туристично-рекреаційного потенціалу конкретного регіону виступає певна система показників, які характеризують його складові підсистеми. Вимірювання визначених показників має вирішувати завдання, які сприяють підвищенню ефективності використання туристично-рекреаційного потенціалу, плануванню подальшого розвитку сфери туризму й рекреації, прийняттю управлінських рішень щодо доцільності подальшого використання туристично-рекреаційних ресурсів регіону. При визначенні механізму діагностики діючих або потенційних туристичних об'єктів або ресурсів регіону потрібно, насамперед, з'ясувати, хто є замовником такого дослідження та вирішення яких завдань мається на меті.

Основний перелік завдань щодо оцінки туристично-рекреаційного потенціалу регіону представлено у таблиці 2.11.

Вирішення даних завдань можливо за допомогою системи показників, яка:

- відображає внутрішній взаємозв'язок показників, які характеризують процес формування туристичної привабливості регіону та туристичного іміджу країни;

- охоплює усі аспекти туристичної діяльності;

- послідовно зводить сукупність окремих показників в декілька узагальнюючих показників або інтегральний показник.

Розробка комплексної моделі діагностики туристично-рекреаційного потенціалу країни та її регіонів є важливим елементом управління розвитком туризму.

Комплексна оцінка системи туристично-рекреаційного потенціалу регіону дозволить визначити стан туристичних ресурсів території та

## Завдання оцінки туристично-рекреаційного потенціалу регіону

Ініціатори	Завдання оцінки
Державні органи влади	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Продуктивне використання регіону</li> <li>– Забезпечення сталого розвитку туристичної галузі</li> <li>– Розробка перспективної стратегії розвитку туризму в Україні з метою підвищення туристичного іміджу країни</li> </ul>
Регіональні органи влади, місцеве самоврядування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Збільшення туристичного потоку</li> <li>– Активізація підприємницької та господарської діяльності</li> <li>– Збільшення податкових надходжень до місцевого бюджету</li> <li>– Розробка плану заходів для регіону</li> </ul>
Інвестори	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Вибір об'єктів інвестування</li> <li>– Будівництво і реконструкція готелів та інших об'єктів туристичної інфраструктури</li> <li>– Діяльність туристичних агентів та операторів</li> </ul>
Власники ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Визначення перспектив використання у туристичній галузі</li> <li>– Формування окремого туристичного продукту</li> <li>– Обсяг та якість послуг</li> <li>– Економічна ефективність діяльності</li> </ul>
Туристичні оператори	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розробка, просування, і реалізація нового туристичного продукту;</li> <li>– Складання маршрутів та перспективних програм обслуговування</li> <li>– Розвиток туристичної логістики</li> <li>– Розвиток інфраструктури</li> </ul>
Громада	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Визначення соціально-економічної ефективності діяльності</li> <li>– Визначення інвестиційної привабливості регіону</li> <li>– Антропогенний вплив на природне середовище</li> </ul>

*Джерело:* розроблено авторами на основі [103;111;147;148;201;202].

розвинутість її туристичної інфраструктури, проаналізувати вплив різних факторів на результативність туристичної діяльності, врахувати цінність туристичних ресурсів для споживачів та організаторів туристичної діяльності [169].

Для оцінки туристично-рекреаційного потенціалу регіону доцільно використовувати показники, що характеризують його складові компоненти. За методикою розрахунку обсягів туристичної діяльності встановлено такі показники статистики туризму в Україні: кількість іноземних (в'їзних) відвідувачів; кількість іноземних (в'їзних) туристів; кількість внутрішніх туристів; кількість суб'єктів галузі туризму; обсяг туристського споживання;

обсяг послуг, наданих підприємствами сфери туризму [48, с. 50].

Найважливішими показниками, за даними UNWTO, є: кількість прибуттів; тривалість перебування туриста в країні; витрати туристів, пов'язані з подорожжю; доходи від туризму.

Для грамотного та ефективного управління ресурсним потенціалом регіону необхідно здійснювати: кількісну оцінку ресурсів, оцінку структури потенціалу та можливостей його використання, систематичний облік стану туристичних ресурсів та визначення їх внеску в розвиток сфери туризму.

Зазначимо специфічні особливості сфери туризму, які впливають на формування методики комплексної оцінки туристично-рекреаційного потенціалу регіону [47, с. 42]:

- багатофункціональність (туризм виконує одночасно економічні, соціальні, політичні та інші функції);
- особлива технологія виробництва туристичного продукту та його споживання;
- невловимість туристичних послуг, які не можна накопичувати та зберігати;
- мультиплікативність (вплив туристичної галузі на розвиток суміжних галузей);
- наявність спеціальної інфраструктури (комплекс споруд, інженерних та комунікаційних мереж а також підприємств, що забезпечують безперешкодний доступ туристів до туристичних ресурсів);
- гуманітарне значення туризму тощо.

Основними напрямками оцінки туристично-рекреаційного потенціалу регіону є:

1. Оцінка туристичних ресурсів, що включає:

- оцінку природно-рекреаційних ресурсів для розвитку різних видів туризму (включає в себе виділення об'єктів оцінки – природних комплексів, їх

компонентів та властивостей; виділення суб'єктів, з позиції яких ведеться оцінка; формулювання критеріїв оцінки; розробка оціночних параметрів;

– оцінку історико-культурного туристичного потенціалу (виділення компонентів історико-культурного потенціалу: музеї різного статусу; об'єкти паломницького туризму; об'єкти історичної спадщини; природні об'єкти та об'єкти пов'язані з ландшафтом; вибір критеріїв оцінки: значимість об'єкта; пізнаваність об'єкта; ступінь стійкості; ступінь безпеки, коефіцієнт функціонального розмаїття тощо);

2. Оцінка інфраструктурних ресурсів (виділення ключових об'єктів інфраструктури: підприємства розміщення та харчування; транспорт; підприємства дозвілля та розваг; підприємства, що займаються продажем комплексного туристичного продукту; підприємства, що займаються продажем сувенірної продукції; вибір критеріїв оцінки: кількість місць, клас обслуговування; вартість послуг; транспортна доступність) [94, с. 63].

3. Оцінку забезпечуючих умов (політичних, економічних, соціальних та ін.).

Для створення універсальної моделі крім визначення показників та критеріїв оцінки туристично-рекреаційного потенціалу регіону необхідна ресурсна база об'єктів, що представляє інтерес з погляду розвитку різних видів туризму в цьому регіоні. Тому основою для оцінки туристично-рекреаційного потенціалу регіону є база даних про туристичні ресурси та туристичну інфраструктуру регіону.

Комплексну оцінку туристично-рекреаційного потенціалу регіону доцільно здійснювати на основі запропонованої моделі (рис. 2.б.).

Приазов'є є досить унікальним регіоном та має комфортні умови та необхідні ресурси для проведення туризму та рекреації. Цей регіон вирізняється унікальними природними комплексами, різноманіттям ландшафтів, сприятливим кліматом і екологічними особливостями.

Приазовський туристично-рекреаційний регіон займає територію Сиваської затоки та Азовського узбережжя у межах Донецької, Запорізької та частково Херсонської областей (рис. 2.7).

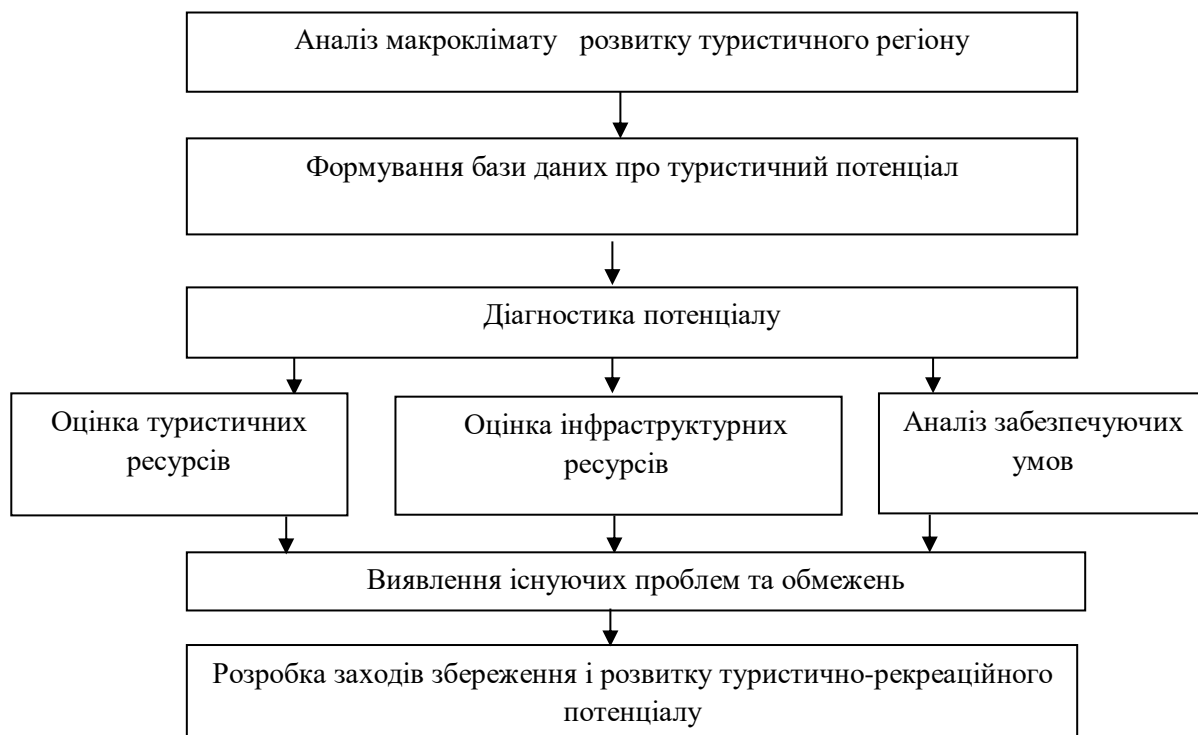


Рис. 2.6. Модель комплексної оцінки туристично-рекреаційного потенціалу регіона

*Джерело:* розроблено авторами.

Основні курорти і зони відпочинку Приазов'я: Бердянськ, Кирилівка, Генічеськ, Ялта, Урзуф та ін. В області створено сприятливі умови для розвитку курортів, масових розваг для дітей та сімей з дітьми, організації подорожей та екскурсій, особливо екологічного та етнічного туризму.

Розглянемо туристичні ресурси регіону.

1. Природні туристичні ресурси. Безперечно, найбільш цінним природним рекреаційним ресурсом регіону є Чорне та Азовське моря. Невелика глибина, тепла вода і м'який клімат роблять їх ідеальним для сімейного відпочинку, зокрема для дітей. Теплий і сухий клімат із великою кількістю сонячних днів, повітря багате на йод і сіль – все це сприяє для розвитку рекреаційного туризму.



Рис. 2.7. Приазовський туристично-рекреаційний регіон

Джерело: [122].

Важливе рекреаційне значення мають піщані пляжі, у тому числі на піщаних косах: Арабатська Стрілка, Бердянська, Білосарайська, коса Федотова та ін.

Регіон має унікальні лимани та озера. Молочний лиман, Утлюцький лиман, Сиваш - ці водойми багаті на цілющі грязі та мінеральні води, що створює умови для оздоровчого туризму. Озеро Сиваш відоме своєю рожевою водою через високий вміст солей і водоростей. Це місце приваблює любителів фотографії, а також цінителів лікувальних процедур.

Наявність річок в регіоні (Берда, Молочна, Обитічна) створює туристичні можливості для риболовлі, сплавів і кемпінгу в мальовничих прибережних зонах.

Об'єкти природно-заповідного фонду Приазов'я наведено у додатку А додатку.1.

У цій зоні домінує різнотрав'яний степ, який у первозданному виді зберігся у заповіднику «Хомутовський степ», Азово-Сиваському національному природному парку, регіональному ландшафтному парку «Меотида».

На цих заповідних територіях можна побачити унікальну флору й фауну, зокрема рідкісних птахів, таких як рожевий пелікан, білий лелека, чапля. Деякі види птахів Приазов'я занесені до української та європейської (відповідно до Рамсарської конвенції) Червоних книг міжнародного значення.

Національний природний парк «Меотида» охоплює ділянку узбережжя в північній частині Азовського моря, а також внутрішні лимани та прибережні території. Адміністрація парку знаходиться в селищі Урзуф Донецької області.

До складу парку також входять ще кілька об'єктів природно-заповідного фонду, зокрема заповідна територія загальнодержавного значення «Білосарайська коса». Це ідеальне місце для любителів природи та спостерігачів за дикою природою, а також для вчених, дослідників і туристів. Знаменита Білозальська коса зберігає важливу популяцію мігруючих водоплавних птахів, а також є місцем гніздування рідкісних птахів.

Природний заповідник «Кам'яні Могили» зі степовими ландшафтами і кам'янистими виходами - це мальовнича місцина регіону, яка приваблює туристів для піших прогулянок і краєзнавчих екскурсій.

Родзинкою регіону є Асканія-Нова — унікальний біосферний заповідник, розташований у Херсонській області. Це одним із найбільших і найстаріших степових заповідників світу, який відомий своєю природною красою, багатством флори і фауни, а також історико-культурним значенням.

Асканія-Нова є об'єктом ЮНЕСКО в частині програми «Людина і біосфера». Унікальністю цього заповідника є те, що тут росте понад 500 видів рослин, серед яких рідкісні й ендемічні (ковила, тюльпани Шренка, іриси); вільно живуть тварини, які завезені з різних куточків світу — антилопи, зебри, бізони, сайгаки; мешкають журавлі, дрохви, лебеді, хижі птахи; зібрано понад 1000 видів дерев і чагарників, багато з яких були завезені з інших кліматичних

зон; створені штучні озера, що слугують місцем гніздування птахів і відпочинку для туристів.

Асканія-Нова — це не просто заповідник, а національне надбання України, яке об'єднує красу природи, історію і сучасні екологічні виклики. Він є символом збереження біологічного і ландшафтного різноманіття, унікальною моделлю збереження природного середовища і сприяє розвитку екологічної свідомості та сталого туризму.

Об'єктом природно-заповідного фонду також є заказники птахів «Великі і Малі Кучугури», що представляють постійний туристичний інтерес або можуть бути використані для туристичної діяльності.

Приморські степи регіону багаті на різнотрав'я, у тому числі ковилу та рідкісні степові рослини, тому є цікавими з точки зору організації екологічних турів, фотосафарі, занять з орнітології.

Цікавим для туристів є острів Бірючий - частина Азово-Сиваського парку, який відомий своєю дикою природою, чистими пляжами та можливістю спостереження за дикими тваринами, такими як олені, лані та кабани.

В регіоні є також природні термальні джерела. Генічеське джерело (Щасливцеве) - популярне серед туристів місце з природною гарячою водою, багатою мінералами, яка сприяє лікуванню захворювань опорно-рухового апарату.

2. Історико-культурні ресурси. Архітектурно-містобудівну спадщину регіону представляють об'єкти кінця XVIII – кінця XX століття. Приморські міста Приазов'я Маріуполь, Бердянськ і Генічеськ включені до списку історичних міст України.

Досліджуючи ресурси соціально-культурного туризму, слід зазначити, що на території сучасних Херсонської та Запорізької областей колись зустрічалися різні народи, носії різних культур і цінностей. Проте безперервний інтенсивний економічний розвиток регіону, що триває понад двісті років, позначився на його культурно-історичній спадщині. На території збереглися численні православні культові споруди XIX-XX століть, окремі величні споруди, адміністративні та

громадські будівлі, палаци та пам'ятники, присвячені історичним подіям ХХ століття.

Запоріжжя – найбільше місто туристичного Приазов'я. Його заснування пов'язане з будівництвом у 1770 році Дніпровської лінії, яка простягалася між Дніпром і Бельдою. На честь князя О. Голіцина одна з фортець отримала назву Олександрівка (з 1921 р. – Запорізька). Найважливішою і вирішальною подією в історії міста став початок будівництва ДніпроГЕС в 1927 році. Будівельний комплекс складається з електростанції, криволінійної залізобетонної дамби висотою 60 і 760 метрів і двох мостів.

Серед архітектури Запоріжжя особливо привертає увагу велична будівля обласного театру.

Ще одна визначна пам'ятка Запоріжжя - острів Хортиця, розташований посеред Дніпра. Це найбільший гранітний острів на річці, і його велич і краса завжди зачаровували відвідувачів. Колись острів був свідком козацької слави. У 1965 році на Хортиці створено Державний історико-культурний заповідник, територія якого охоплює майже всю прибережну зону острова, а у 1980-х роках створено Музей історії українського козацтва.

Цікавими історичними пам'ятками Запорізької області є унікальні пам'ятки національного значення: Кам'яна могила (с. Терпіння) та Скіфські Кургани (с. Кам'янське). У 1890 р. на території навколо Кам'яна могили відкрито стародавні наскельні зображення (петрогліфи), що відносяться до різних епох, від мезоліту до кінця бронзового віку. Це видатна пам'ятка первісного мистецтва України. Розписи на стелі в печерах і кам'яних плитах містять зображення тварин (волів, коней, оленів, антилоп і хижих тварин), людей і геометричних фігур, які не піддаються тлумаченню. Поряд з дольменом розташований невеликий археологічний музей.

Навколо Кам'янського в межах села розкидано близько 10 скіфських курганів (IV ст. до н. е.). Розкопки двох стародавніх гробниць виявили золоті прикраси. У 1906 р. на березі річки були знайдені янчократські скарби (золоті та срібні прикраси, кінський спорядження).

Серед музеїв Запорізької області – Бердянський художній музей та Бердянський краєзнавчий музей. Гуляйполе розповідає про найвідомішого жителя – Нестора Махна.

Місто-курорт цієї області – Бердянськ. У радянський період він мав статус важливого туристичного курорту. В даний час на Бердянському півострові і в місті працюють санаторії, десятки пансіонатів і бань.

Багато цікавих соціально-культурних надбань Приазов'я туристичного регіону розташовано на Херсонщині, особливо в її центрі – місті Херсоні. Тут також зберігаються відлиті вручну фрагменти фортечної стіни з 1878 року до наших днів, чудові Очаківські ворота, пороховий склад та великий арсенал. На території фортеці збереглася одна з найстаріших церков міста (побудована на місці дерев'яної Михайлівської церкви) - Катерининський собор і дзвіниця. Найстаріший зі збережених у місті обеліск - пам'ятник британському громадському діячеві та меценату Дж. Говарду, який брав активну участь у боротьбі з епідемією тифу, заразився і помер у 1790 р. У Херсоні. З XIX століття в місті збереглися деякі культові, громадські та житлові споруди. Серед багатьох молитовних церков виділяється собор Святого Духа. Миколаївська церква 19 ст., церква Св. Олександри (19 ст.) та церква Різдва Богородиці (поч. 20 ст.). З дореволюційного періоду збереглися будівля бібліотеки, кілька складських і житлових будинків.

Серед культових споруд Херсонщини чи не найцікавішою є дерев'яна Введенська церква (1726 р.) (первісна назва – Воскресенська) м. Берислав. Вона випередила Берислав на півстоліття: найрідкісніший випадок в історії української архітектури. Церкву перевезли із Запорізької фортеці на Переволочну через Дніпро (за словами місцевих жителів, церкву зруйнувала весняна повінь і спливла до міста рікою). У храмі зберігається старовинна євангельська книга 1695 року друку [122].

Біля села Червоний маяк, у вапняку дніпровських круч, і сьогодні добре збереглися фрагменти печер, викопаних у 18 столітті. Ченці в пустелі Софроніди. Пізніше, на початку 20 століття, на його місці був заснований Пропасний

чоловічий монастир. Це був один із найбагатших монастирів тих часів. Проте жодна зі створених чудових монастирських споруд не пережила епохи атеїзму. Збереглися лише в'їзна брама, невеликий фрагмент кам'яного муру з трьома вежами, невеликі службові приміщення та поступово відреставрована за часів незалежності України Покровська церква.

За часів незалежності України Херсонщина, особливо місто Каховка, стали домом для найпопулярнішого та найвідомішого в країні пісенного фестивалю під відкритим небом «Таврійські ігри», який проходив щовесни Ділянка розташована на набережній улоговини. Також Каховка відома своїми пам'ятниками та меморіалами: «Легендарна тачанка», «Дівчина в шинелі» та ін.

Туристичний центр області – місто Генічеськ, через яке пролягає шлях до найдовшого (майже 100 км) пляжу Азовського моря, розташованого на Арабатській Стрілці.

До початку повномасштабної війни важливим туристичним центром Донецької області та одним із найцікавіших міст Приазов'я був Маріуполь. Місто поєднувало можливості для пляжного відпочинку, культурно-історичного туризму та активного дозвілля.

Місто є одним із найбільш привабливих інвестиційних місць в Україні, з величезним промисловим і науковим потенціалом, розвиненою транспортною інфраструктурою, великою мережею фінансових установ і привабливим бізнес-середовищем.

Маріуполь вважається культурною столицею Приазов'я, де зливаються особливості, культурні традиції та освітні тенденції різних національностей. У Маріуполі функціонував креативний простір та культурно-туристичний центр – Vezha. В місті проходили музичні, театральні, літературні, етнічні та гастрономічні фестивалі - MRPL City Festival, Startup Гогольfest, Ніч музеїв, Мега-Йорти, Goby Fest, Generation House, Local Farmer Fest, Mariupol Classic. Знаходячись на перехресті стародавніх культур, це місто завжди охоплювало новітні культурні амбіції.

Місія Маріуполя, як зазначено в Стратегії міста 2030, – бути вітриною

відновленого українського Донбасу стати містом українського дива [93].

Це місто - символ незалежної та могутньої європейської держави. Маріуполь є металургійним центром України, найважливішим центром економіки регіону, основним платником державного бюджету, джерелом валютних надходжень до державного бюджету, найбільшим морським торговим портом на Азовському морі. Промисловий комплекс міста складається з понад 50 великих підприємств, що виробляють різноманітну промислову продукцію, в тому числі металургійні заводи групи Метінвест [105, с. 58].

Сьогодні Маріуполь – місто-привид, повністю зруйноване. Подібний статус мають усі прилеглі до міста села. Нас чекає багато викликів за умов деокупації і ми маємо бути готові гідно протистояти їм заради нашого спільного майбутнього. Так, розроблено план з відродження Маріуполя за умов деокупації – «Mariupol Reborn». План відродження міста включає низку етапів. Це План швидких дій, які потрібно буде реалізувати безпосередньо після деокупації, з метою вирішення гуманітарної кризи, стабілізації ситуації, відновлення критичної інфраструктури, а також реконструкцію міста відповідно до нового майстер-плану та нових поглядів на просторовий та економічний розвиток.

Його втілення відкриє нову сторінку в історії України. Він про перезавантаження міста за найкращими світовими практиками та новітніми технологіями. Документ Fast Recovery охоплює 154 проекти, загальною вартістю близько 800 мільйонів євро [192].

Історія розвитку туризму в Приазов'ї почалася 120 років тому, коли на узбережжі Азовського моря набули популярності санаторії на основі природних лікувальних ресурсів. У радянські часи Приазов'я було дуже популярним серед радянських людей, саме тому, що це був курорт клімату, бальнеології та грязей, і майже рівно 5 місяців на рік відпочиваючі проходили курс реабілітації не менше 17 днів. Протягом останніх 30 років цей район вважався переважно масовим туристичним пляжним курортом, популярним серед сімей з маленькими дітьми через мілководдя та м'який клімат. Туристичний сезон цього виду бізнесу становить 65-70 днів, а середня тривалість перебування – 5 днів.

Споруди курорту, хоча й добре збереглися, відкриті лише під час купального сезону і здебільшого вони використовуються не в лікувально-оздоровчих цілях, а як приміщення для розміщення.

Можливості нішевого туризму з величезним потенціалом - водні види спорту, конференц-послуги (виставкова індустрія), екотуризм і знайомство з багатою та колоритною культурною спадщиною регіону.

В основному ця територія завжди вважалася зоною сімейного відпочинку. Цей вид відпочинку в основному реалізується приблизно в 12 населених пунктах Приазов'я. Серед них від західного узбережжя Маріуполя Донецької області до Генічеського району Херсонської області багато невеликих населених пунктів із недостатньо нерозвиненою інфраструктурою та без курортного статусу. Однак завдяки більш розвиненій туристичній інфраструктурі на узбережжі Чорного моря та розширенню брендингу та просування Одеського напрямку, регіон користувався і досі користується репутацією серед відпочиваючих як другорядний напрямок, з меншою популярністю, ніж українське Чорне море, проте більш доступний з точки зору цінової політики. Це підтверджують показники туристичного потоку. Наприклад, такі місцеві напрямки, як Затока, Чорноморськ, Коблево, Скадовськ, Лазурне і Залізний порт, відвідують більше туристів, ніж Бердянськ, Генічеськ, Кирилівку, Приморськ та Урзуф.

У 2014 році, з початком російської агресії, анексії та окупації територій, туристична криза вдарила по Приазов'ю, і більшість іноземних туристів (як російських, так і білоруських) припинили поїздки в Приазов'я на відпочинок. Крім того, у 2014-2015 роках український туристичний потік і туристи різко зменшилися через підвищення рівня небезпеки та страху перед наслідками збройного конфлікту.

До пандемії COVID-19 Україна займала досить низьку позицію – 78 місце у світі (зі 146 країн), хоча піднялася на 10 позицій у рейтингу туристичної конкурентоспроможності Всесвітнього економічного форуму.

Відсоток розвитку туризму у ВВП країни завжди був нижчим за середні ці показники по країнах ЄС в Україні.

Що стосується Азовського регіону, то рівень зацікавленості іноземних туристів у 2010-2014 роках порівняно із середнім показником по регіону був нижчим, ніж в інших туристичних напрямках України, таких як курорти Чорного моря та Карпат.

Усі ці фактори разом призвели до падіння турпотoku на курорти Приазов'я у 2014-2015 роках більш ніж на 80%. Тому Приазов'я, яке приймає переважно туристів з радянським менталітетом та відпочиваючих з профсоюзною/безкоштовною картою, але не потребуючих якісних послуг, з новими викликами і пошуку нових можливостей.

Криза 2014 року сприяла відкриттю нових туристичних ринків, створенню нових туристичних продуктів і перепозиціонування на нових україномовних споживачів. Так, в 2017 році кількість туристів, які відвідали Приазов'я, зростає на 118%. Таке зростання зумовлено загальним збільшенням частки внутрішнього туризму в Україні, в основному за рахунок зменшення туристів, які раніше виїжджали за кордон. Цим можна пояснити зростання популярності рожевого Гнічеського озера, гарячих джерел тощо.

На підсумки туристичного сезону 2020 року суттєво вплинула діяльність донорських проєктів, зокрема проєкту USAID «Економічна підтримка Східної України», який сприяв створенню привабливішого соціально-економічного клімату в регіоні.

У розвитку пізнавального напрямку туристичної культури можна виділити унікальний історичний потенціал регіону, який конкретно виражається у двох піднапрямах: давня мультикультурна спадщина та нематеріальна культурна спадщина.

Історично на формування Приазов'я вплинуло багато епох і культур, створивши таким чином унікальну культурну матеріальну та нематеріальну спадщину: сакральний центр «Кам'яна Могила» (20 тис. до н.е.), кам'яні скульптури половецької епохи («половецькі баби»), кургани та прикраси скіфського періоду, залишки фортець пізнього середньовіччя, традиції багатьох національних культур, побуту, ремесл.

Приазовський степ є місцем проживання багатьох кочових народів (скіфів, сарматів, готів). Історично ця територія (колись відома як «Таврія») постала як самостійний етнічний регіон України з унікальною культурною самобутністю: діалектом, одягом, кухнею, піснями та обрядовою спадщиною. Крім того, регіон став новою історичною батьківщиною багатьох іноземних культур: греки заснували поселення на узбережжі Азовського моря, а болгари досі живуть у степу Верхнього Запоріжжя.

Розглянемо види туризму у Приазов'ї (таб. 2.12).

Таблиця 2.12

#### Види туризму у Приазов'ї

№	Види туризму	Регіон Приазов'я
1.	Водні види спорту, активний та екстремальний туризм	Бердянськ, Кирилівка, Арабатська стрілка
2.	Екотуризм	Національний природний парк «Меотида», Ландшафтний парк, «Половецький степ», Приазовський національний природний парк, Азово-Сиваський національний природний парк
3.	Культурний туризм	Пам'ятка давньої культури «Кам'яна могила» (с. Мирне Запорізької області), Скіфські кургани, Миколаївський лабіринт, Лютеранська кірха у Бердянську, Мечеть «Сулеймана та Роксолани» у Маріуполі, болгарська, грецька, вірменська, кримсько-татарська, єврейська, німецька, караїмська традиційні культури
4.	Музейний туризм	Маріуполь, Бердянськ, Мелітополь, Генічеськ
5.	Лікувально-оздоровчий курорт	Бердянськ, Кирилівка, Генічеськ
6.	Подієво-фестивальний туризм	Генічеськ, Маріуполь, Приморськ, Мелітополь
7.	Сімейний туризм	Територія сімейного відпочинку (Кирилівка, Приморськ, Генічеськ)
8.	Сіті-туризм	Маріуполь, Бердянськ
9.	Індустріальний туризм	Маріуполь, Мелітополь, Бердянськ

*Джерело:* розроблено авторами на основі [67;108;122].

Туристичні магніти Приазов'я визначені у табл. 2.13. Відновлення туризму в Приазов'ї сьогодні стикається з численними викликами. Основні проблеми розвитку регіону:

Таблиця 2.13

Туристичні магніти Приазов'я (в тимчасовій окупації)

№	Туристичні магніти	Характеристика
1.	Заповідник Кам'яна Могила (український «Стоунхендж»)	Національний історико-археологічний заповідник “Кам'яна Могила”: розташований біля Мелітополя між селами Тамбовка й Новопилипівка
2.	Генічеський залізний міст	Спроектований австро-німецькими архітекторами
3.	Музеї Приазов'я	Містять унікальні артефакти – від скіфського золота до картин відомих художників (Айвазовського, Врубеля, Бурлюка, Куїнджі, Реріха, Серова, тощо).
4.	Автентична Приазовська кухня	Караїмський пиріжок ет-аяклак, традиції вирощування черешні у Мелітополі, грецькі традиції та поселення, німецька культурна спадщина
5.	Фестивалі	«Джаз Коктебель», «ГОГОЛЬFEST», фестиваль електронної музики та кайтингу Wave.Spot, фестиваль сучасного мистецтва Viruchiy Art, фестиваль черешні у Мелітополі «Черешнево» та потенційний широкомасштабний фестиваль Приазовської кухні.

*Джерело:* розроблено авторами на основі [67;101;102;108;122].

1. Тимчасова окупація туристичного регіону.

Через війну з Росією значна частина території Приазов'я перебуває в зоні підвищеного ризику, що відлякує як іноземних, так і внутрішніх туристів. Особливо постраждали популярні туристичні напрямки на сході та півдні країни. Також багато об'єктів інфраструктури зруйновано, що ускладнює доступ до деяких регіонів.

Усі туристичні магніти Приазов'я на даний момент в тимчасовій окупації, але вони обов'язково повернуться.

2. Недостатня інфраструктура.

Інфраструктура в регіоні зруйнована і недостатньо розвинена для забезпечення високоякісного обслуговування туристів. Це стосується як доріг, так і готелів, транспортних зв'язків, аеропортів тощо [101, с. 57].

### 3. Відсутність ефективної стратегії розвитку туризму.

Хоча існують певні державні програми для підтримки туризму, часто вони є фрагментарними та недостатньо фінансуються. Відсутність довгострокової стратегії розвитку, а також чітких механізмів підтримки малого та середнього бізнесу в сфері туризму гальмує прогрес [102, с. 74].

### 4. Низька якість сервісу.

Хоча ситуація поступово покращується, рівень обслуговування у багатьох туристичних місцях залишається нижчим за міжнародні стандарти. Це включає слабе знання іноземних мов, недостатній рівень професійної підготовки працівників готельно-ресторанного бізнесу та туроператорів [98, с. 151].

### 5. Економічні проблеми.

Через загальну економічну нестабільність в Україні, у багатьох людей немає фінансових можливостей для подорожей. Висока інфляція, зростання цін на послуги та товари впливають на туристичний попит.

### 6. Проблеми щодо туристичного іміджа країни.

Через війну, політичну нестабільність та корупцію імідж України як туристичної дестинації значно постраждав. Іноземні туристи часто бояться відвідувати Україну через упередження щодо безпеки та нестабільності.

### 7. Низький рівень маркетингу та промоції у сфері туризму.

Україна не завжди ефективно просуває свої туристичні можливості на міжнародному ринку. Зусилля з маркетингу часто недостатньо зкоординовані, що знижує обізнаність про країну серед потенційних відвідувачів.

### 8. Екологічні проблеми.

Приазов'є регіон з високим рівнем забруднення навколишнього середовища. Це знижує привабливість деяких туристичних напрямків, особливо тих, які позиціонуються за екологічним або оздоровчим контекстом.

### 9. Нерозвиненість внутрішнього туризму.

Попри значний потенціал, внутрішній туризм в Україні залишається слабо розвиненим. Це пов'язано як з низькою платоспроможністю населення, так і з недостатньою кількістю якісних пропозицій для відпочинку [199, с.417].

#### 10. Корупція.

Корупція в сфері видачі дозволів, ліцензій та регуляторних документів для туристичних підприємств створює додаткові бар'єри для бізнесу та інвесторів.

Вважаємо, що вимірювання туристично-рекреаційного потенціалу регіону та визначення резервів щодо його удосконалення з точки зору комплексного підходу доцільно здійснювати за методикою, яка базується на графічній інтерпретації результатів дослідження в формі піраміди (рис.2.8).

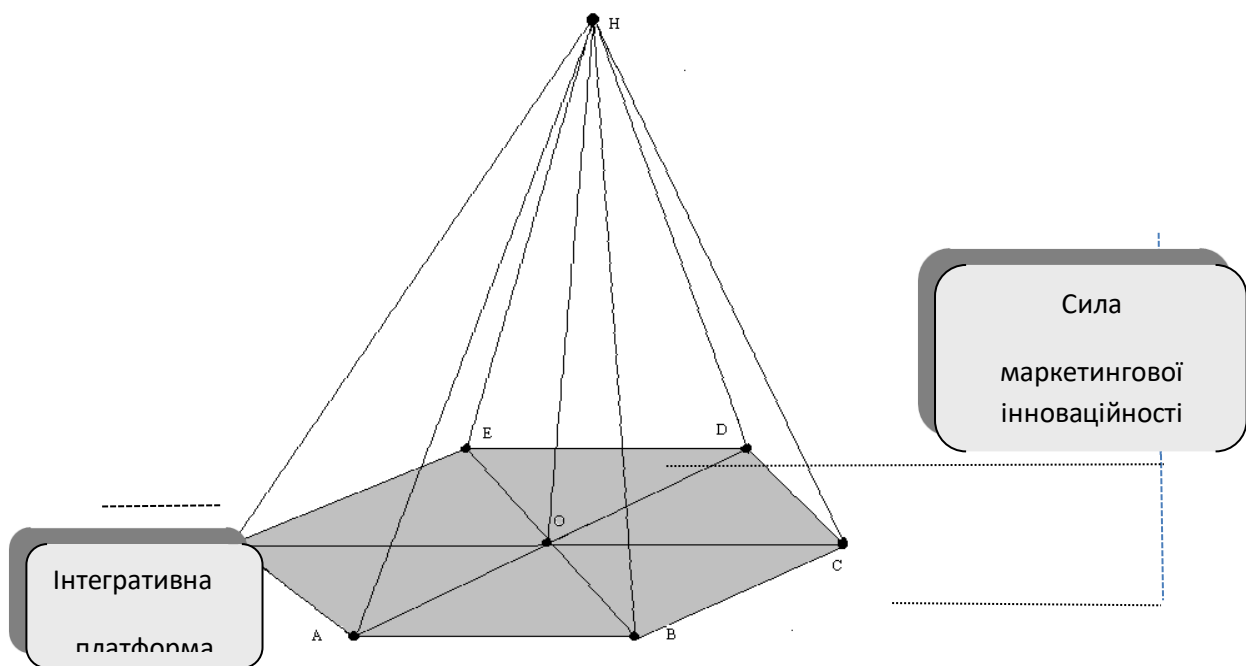


Рис. 2.8. Графічна інтерпретація моделі оцінки рівня використання туристично-рекреаційного потенціалу регіону

Для оцінки площі інтегративної платформи слід використовувати формули:

$$S_{осн} = \frac{1}{2} \sin 60^{\circ} (OA \cdot OB + OB \cdot OC + OC \cdot OD + OD \cdot OE + OE \cdot OF + OF \cdot OA), \quad (2.1)$$

де: OA – ступінь розвинутості туристичних ресурсів регіону, бали; OB – рівень використання туристичних ресурсів регіону, бали; OC – ступінь розвинутості туристичної інфраструктури регіону, бали; OD – рівень використання туристичної інфраструктури регіону, бали; OE – сила тиску забезпечуючих умов, бали; OF – ступінь адаптивності туристичної політики регіону, бали.

$$S_{очн} = \frac{\sqrt{3}}{4} [(OA + OC) \cdot OB + (OC + OE) \cdot OD + (OE + OA) \cdot OF] \quad (2.2)$$

Як показали дослідження, інтегративні змінні, окрім значень, відрізняються ще рівнем впливу, тому необхідно ввести вагові коефіцієнти

$$p_i > 0, \quad i = \overline{1,6}; \quad \sum_{i=1}^6 p_i = 1$$

Формула для площі інтегративної платформи набуває вигляду:

$$S_{очн} = \frac{\sqrt{3}}{4} (OA \cdot OB \cdot p_1 \cdot p_2 + OB \cdot OC \cdot p_2 \cdot p_3 + OC \cdot OD \cdot p_3 \cdot p_4 + OD \cdot OE \cdot p_4 \cdot p_5 + OE \cdot OF \cdot p_5 \cdot p_6 + OF \cdot OA \cdot p_6 \cdot p_1), \quad (2.3)$$

де:  $p_1$  - коефіцієнт значущості ступеня розвинутості туристичних ресурсів регіону за оцінками експертів дорівнює 0,2;  $p_2$  - коефіцієнт значущості рівень використання туристичних ресурсів регіону дорівнює 0,15;  $p_3$  - ступінь розвинутості туристичної інфраструктури регіону дорівнює 0,25;  $p_4$  - рівень використання туристичної інфраструктури регіону – 0,1;  $p_5$  - коефіцієнт значущості сили тиску забезпечуючих умов – 0,15;  $p_6$  - коефіцієнт значущості ступінь адаптивності туристичної політики регіону – 0,15.

$$S_{очн} = \frac{\sqrt{3}}{4} [(OA \cdot p_1 + OC \cdot p_3) \cdot OB \cdot p_2 + (OC \cdot p_3 + OE \cdot p_5) \cdot OD \cdot p_4 + (OE \cdot p_5 + OA \cdot p_1) \cdot OF \cdot p_6] \quad (2.4)$$

Сила маркетингової інноваційності регіону (висота піраміди) розраховується за формулою:

$$OH = OH_1 + H_1H, \quad (2.5)$$

де:  $OH$ - сила маркетингової інноваційності, бали;  $OH_1$ – рівень маркетингової активності, бали;  $H_1H$  - рівень маркетингової мобільності, бали.

Обчислення об'єму отриманої піраміди, що визначає кінцеву оцінку реального використання туристично-рекреаційного потенціалу конкурентоспроможності регіону на основі узагальнення результатів оцінки інтегративних змінних потенціалу і сили маркетингової інноваційності регіону. Для цього слід використовувати формулу:

$$V_{mp} = \frac{1}{3} S_{очн} \cdot OH = \frac{1}{3} S_{очн} \cdot (OH_1 + H_1H), \quad (2.6)$$

де:  $V_{mp}$  –рівень використання туристично-рекреаційного потенціалу регіону, бали;

$S_{очн}$ – площа інтегративної платформи, бали;  $OH$  - сила маркетингової інноваційної активності регіону, бали.

Для того, щоб зробити порівняльний аналіз фактичного рівня використання туристично-рекреаційного потенціалу регіону з максимальним з урахуванням прийнятої 5-ти бальної шкали було розраховано максимальну інтегративну платформу за формулою та максимальний об'єм піраміди:

$$S_{MAX} = \frac{\sqrt{3}}{4} \cdot 5^2 \cdot [(p_1 + p_3) \cdot p_2 + (p_3 + p_5) \cdot p_4 + (p_1 + p_5) \cdot p_6] \approx 1,84 \quad \text{кв.од}; \quad (2.7)$$

$$V_{MAX} = \frac{1}{3} * 1,84 * 10 \approx 6,13 \quad \text{куб.од.} \quad (2.8)$$

Конкретні висновки щодо рівня використання туристично-рекреаційного потенціалу регіону можна зробити, якщо розбити область  $(0, V_{MAX}]$  на чотири проміжки і задати межі чотирьох зон:

1.  $V \in (0; \frac{V_{MAX}}{9}]$ , тобто  $V \in (0; 0,68]$  – критичний рівень використання туристично-рекреаційного потенціалу регіону.
2.  $V \in (\frac{V_{MAX}}{9}; \frac{4V_{MAX}}{9}]$ , тобто  $V \in (0,68; 2,72]$  – низький рівень використання туристично-рекреаційного потенціалу регіону.

3.  $V \in \left( \frac{4V_{MAX}}{9} ; \frac{13V_{MAX}}{18} \right]$ , тобто  $V \in (2,72; 4,43]$  – достатній рівень використання туристично-рекреаційного потенціалу регіону.

4.  $V \in \left( \frac{13V_{MAX}}{18} ; V_{MAX} \right]$ , тобто  $V \in (4,43; 6,13]$  – високий рівень використання туристично-рекреаційного потенціалу регіону.

В результаті оцінки рівня викоистання туристично-рекреаціного потенціалу Приазовського регіону у розрізі областей (Донецької, Херсонської та Запорізької) було визначено ключові природні ресурси та елементи туристичної інфраструктури ( табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Основні компоненти туристично-рекреаціного потенціалу Приазовського регіону в розрізі областей

Область	Ключові природні ресурси	Ключові культурно-історичні ресурси	Інфраструктурний потенціал
Донецька	- Азовське море, піщані пляжі. - Молочний лиман, Сиваш. - НПП «Меотида».	- Кургани та археологічні пам'ятки. - Етнічна спадщина греків Приазов'я.	- Транспортна мережа (Маріуполь). - Курортні зони, бази відпочинку.
Херсонська	- Арабатська стрілка, Генічеськ. - Рожеві озера (Лемурійське). - Сиваш.	- Козацькі поселення. - Українська та кримськотатарська культурна спадщина.	- Курортна інфраструктура. - Потенціал агротуризму (виноробство, ферми).
Запорізька	- Бердянськ, Азовське море. - Приазовський національний парк.	- Запорізька Січ, острів Хортиця. - Місцева кухня та ремесла.	- Міжнародний аеропорт (Запоріжжя). - Розвинута курортна зона, санаторії.

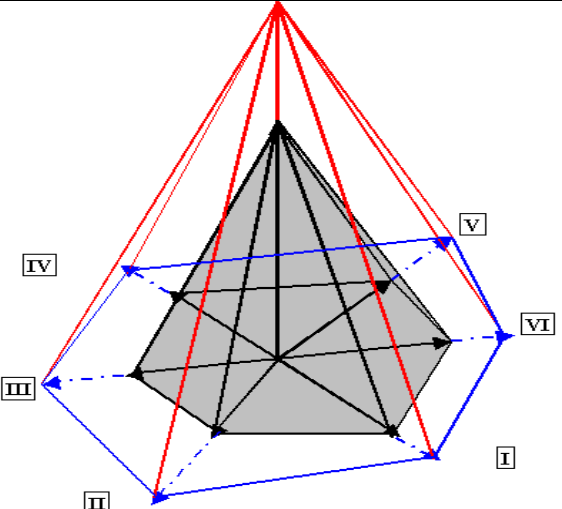
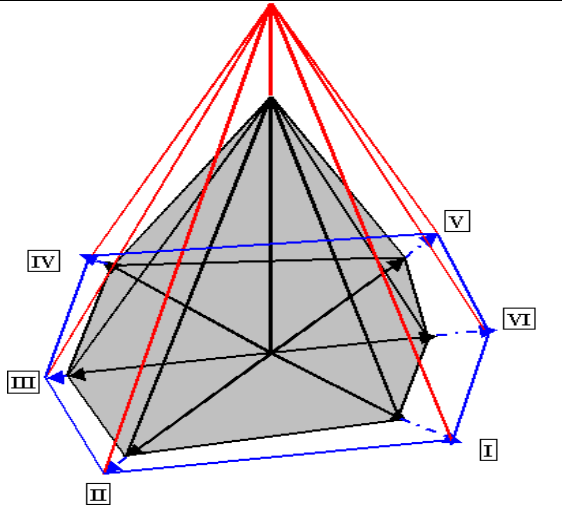
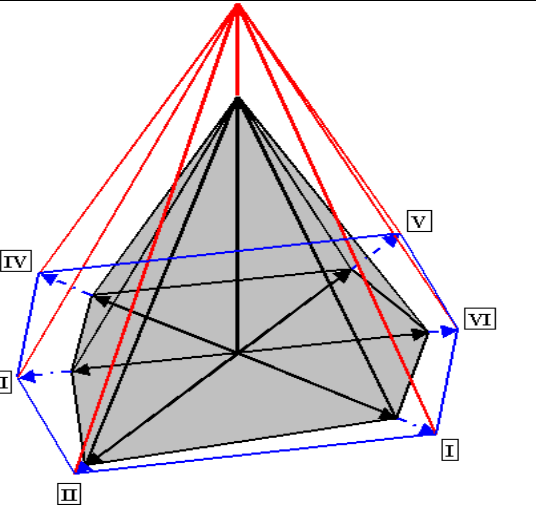
*Джерело:* розроблено авторами.

В таблиці 2.15 представлено результати узагальненої оцінки туристично-рекреаційного потенціалу Приазов'я у розрізі областей за запропонованим методичним підходом.

Найбільш розвинений рекреаційний потенціал у Запорізькій області (2,914 бали), особливо в Бердянську, де добре поєднуються природні, культурні та

Таблиця 2.15

Графічна інтерпретація і результати оцінки туристично-рекреаційного потенціалу (ТРП) Приазов'я у розрізі областей

Донецька область		Херсонська область		Запорізька область							
											
Результати оцінки:		Аналіз результатів		Результати оцінки:		Аналіз результатів					
Площа інтегративної платформи	0,917	Слабка інтегративна платформа	Площа інтегративної платформи	1,135	Стойка інтегративна платформа	Площа інтегративної платформи	1,192	Стойка інтегративна платформа			
Значення факторів-активаторів	6,667	Високий вплив факторів-активаторів	Значення факторів-активаторів	7,333	Високий вплив активаторів	Значення факторів-активаторів	7,333	Високий вплив активаторів			
Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу	2,039	Низький рівень використання ТРП	Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу	2,775	Достатній рівень використання ТРП	Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу	2,914	Достатній рівень використання ТРП			
Найвищий результат серед дестинацій		м. Маріуполь		Найвищий результат серед дестинацій		м. Генічевськ		Найвищий результат серед дестинацій		м.Бердянськ	
Найнижчий результат серед дестинацій		Волноваський район		Найнижчий результат серед дестинацій		Чаплинський район		Найнижчий результат серед дестинацій		м.Токмак	

інфраструктурні переваги. В цілому, Запорізька область лідирує за рівнем розвитку інфраструктури і поєднанням культурно-історичних і природних ресурсів. Крім того, Запорізька область демонструє найвищий рівень туристичної інноваційності завдяки інтерактивним музеям, використанню цифрових інструментів і кампаніям у соцмережах, що відбиває такий показник, як сила маркетингової інноваційності (7,333 бали).

Херсонська область має сильний природний потенціал, особливо завдяки своєму біорізноманіттю та цілющим ресурсам (Арабатська стрілка, рожеві озера). Область має значний потенціал у сфері wellness- і екотуризму.

Оцінка потенціала склала 2,775 бали. Проте її розвиток гальмується через інфраструктурні виклики, тому потребує модернізації інфраструктури та вирішення проблем доступності.

Донецька область має значні природні та культурні ресурси, але розвиток регіону обмежений через екологічні та безпекові проблеми. Оцінка потенціала – 2,039 бали.

Слід зазначити, що ці регіони мають значний потенціал для розвитку сталого туризму за умов вирішення безпекових та інфраструктурних викликів.

Таким чином, оцінка туристично-рекреаційного потенціалу регіону за запропонованою методикою дозволяє на основі бальної оцінки показників, що визначають інтегративні змінні потенціалу, розрахувати площу інтегративної платформи; оцінити силу маркетингової інноваційності регіону на основі аналізу факторів-активаторів; зображувати графічно піраміду, об'єм якої відповідає реальному стану використання туристично-рекреаційного потенціалу регіону, порівнюючи її з ідеальним положенням; визначати зону, до якої попадають результуючі фактори в залежності від заданих меж.

У рамках проекту, підтриманого Українським культурним фондом, експерти Готельної Асоціації на початку 2022 року визначили індекс розвитку культурного туризму курортів Приазов'я. Проект базувався на дослідженні п'яти основних курортів Приазов'я, які щоліта відвідували мільйони туристів, але не всі реалізували культурний потенціал регіону: Бердянськ, Генічеськ,

Кирилівка, Маріуполь, Мелітополь. Серед усіх областей Маріуполь отримав 3,9 бала, Бердянськ і Мелітополь 2,6 бала, Генічеськ і Арабатська Стрілка – 2,4 бала, Кирилівка – 1,6 бала. Загалом рівень розвитку культури та туризму Приазов'я до початку 2022 року набрав 2,64 бали (з 5 балів) [67].

Для узагальненої оцінки рівня використання туристично-рекреаційного потенціалу Приазовського регіону в роботі було здійснено експертну оцінку його показників за 5-ти балльною шкалою (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Бальна оцінка туристично-рекреаційного потенціалу Приазов'я

Підсистема	Складові	Показник оцінки	Оцінка в балах				
			1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7	8
Підсистема туристичних ресурсів	Природно-рекреаційні ресурси:	1.Комфортність природно-кліматичних умов				●	
		2.Аттрактивність		●			
		3.Природні території, що особливо охороняються, регіонального або місцевого значення		●			
		4.Емність природних ресурсів		●			
	Історико-культурні ресурси:	5.Історична та культурна цінність				●	
		6.Насиченість об'єктами		●			
		7.Безпека	●				
Підсистема інфраструктурних ресурсів	Засоби розміщення	8.Категорійність		●			
		9.Орієнтованість за сегментами споживачів		●			
		10.Місткість номерного фонду		●			
		11.Завантаженість засобів розміщення туристів	●				
	Заклади ресторанного господарства	12.Тип підприємства		●			
		13.Клас підприємства		●			
		14.Кількість посадочних місць		●			
	Транспортна інфраструктура	15.Види транспорту		●			
		16.Інтенсивність руху		●			
		17.Цінова політика		●			
	Торгівля	18.Види товарів		●			
		19.Якість обслуговування		●			
		20.Гнучкість цінової політики		●			

Продовження таблиця 2.16

1	2	3	4	5	6	7	8	
	Банківська система	21.Види послуг		●				
		22.Кредитна спроможність банків		●				
	Інша обслуговуюча інфраструктура	23.Юридичні		●				
		24.Рекламно-інформаційні		●				
		25.Екскурсійні		●				
Підсистема забезпечуючих умов	політичні умови	26.Глобалізаційні процеси		●				
		27.Конфлікти військового характеру	●					
		28.Політична стабільність	●					
	економічні умови	29.Економічний (господарський) потенціал території			●			
		30.Рівень доходів населення		●				
		31.Зайнятість трудового населення	●					
		32.Зовнішньоекономічна діяльність	●					
	технологічні умови	33.Рівень наукових розробок			●			
		34.Впровадження сучасних технологій обслуговування			●			
		35.Комп'ютеризація туристичної індустрії регіону			●			
		36.Підготовка об'єктів до обслуговування осіб з обмеженими можливостями			●			
	екологічні умови	37.Запаси природних ресурсів					●	
		38.Якість водних ресурсів	●					
		39.Стан атмосферного повітря	●					
	соціально-демографічні умови	40.Зростання кількості об'єктів підприємництва	●					
		41.Кількість економічно активного населення	●					
		42.Доходи на душу населення	●					

Джерело: розроблено авторами.

на основі запропонованої системи критеріїв оцінки у розрізі підсистем потенціалу (туристичні, інфраструктурні та забезпечуючі умови) (додаток А.2) .

Рівень використання туристично-рекреаційного потенціалу регіону був розрахований за формулою:

$$R_{trp} = \frac{\sum_{i=1}^n p_i}{n \times 5} \times 100\%, \quad \text{де} \quad (2.9)$$

$R_{trp}$  - рівень використання туристично-рекреаційного потенціалу, %;

$p_i$  – оцінки рівня використання і-го показника, бали;

$n$  – кількість показників оцінки.

Оцінка рівня туристично-рекреаційного потенціалу Приазов'я:

$$R_{trp} = \frac{79}{42 \times 5} \times 100\% = 37,6\% \quad (2.10)$$

Таким чином, рівень використання туристично-рекреаційного потенціалу Приазов'я: дорівнює 37,6 %, що свідчить про його недостатній рівень.

Основними перешкодами розвитку туристично-рекреаційного потенціалу Приазов'я є низька політична стабільність та військова агресія, низький рівень безпеки та екологічні виклики. Сильні сторони туристично-рекреаційного потенціалу Приазов'я: комфортність природно-кліматичних умов, запаси природних ресурсів, економічний потенціал.

У якості рекомендацій для розвитку туристично-рекреаційного потенціалу Приазов'я можна визначити:

- Якнайшвидше покращити інституційну спроможність туристичного сектору Приазов'я за умов деокупації туристичного регіону: створення достатньо потужних громадських організацій та відкриття мережі центрів туристичної інформації та посилення підтримки туризму.

- Включити культурні реліквії до переліку пам'яток матеріальної спадщини.

- Реставрувати пам'ятки за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, меценатів, міжнародних донорських організацій, діаспори.

- Створити цікаві культурні туристичні маршрути.

- Розвивати унікальну гастрономію Приазов'я: створювати «кулінарну книгу», фестиваль і підтримувати оригінальні гастрономічні місця.
- Створити «Академію екскурсіводів» для підготовки щонайменше 50 екскурсіводів в Приазов'ї.
- Розкрити мережу туристично-інформаційних центрів.

#### **2.4. Моніторинг процесів стратегічного управління в діяльності туристичних підприємств Приазов'я**

За умов, коли туризм стає провідною галуззю стратегічного значення як на національному рівні, так і на рівні кожного регіону, актуальною проблемою теоретичного і прикладного характеру є продуктивність використання регіональних конкурентних переваг (природних, матеріально-технічних, інфраструктурних, інституційних, трудових ресурсів тощо) на основі чітко розробленої стратегії.

Стратегічне управління діяльністю суб'єктів туристичного регіону – це діяльність, яка передбачає розробку та реалізацію стратегії розвитку як самого регіону так і його складових, формування та запровадження відповідних цільових програм, стратегічних рішень та заходів, спрямованих на підвищення його туристичної привабливості та раціональне використання туристичного потенціалу [174].

Оскільки ситуація в галузі туризму може швидко змінюватися через економічні, політичні, екологічні та соціальні фактори, то невід'ємною частиною стратегічного управління є моніторинг процесів, який дозволяє забезпечити адаптацію до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, підвищуючи стійкість підприємств та регіонів до впливу дестабілізуючих чинників. Регулярний моніторинг виступає інструментом для підвищення конкурентоспроможності та ефективності туристичних підприємств, сприяючи сталому розвитку туризму на місцевому та регіональному рівнях (рис.2.9).

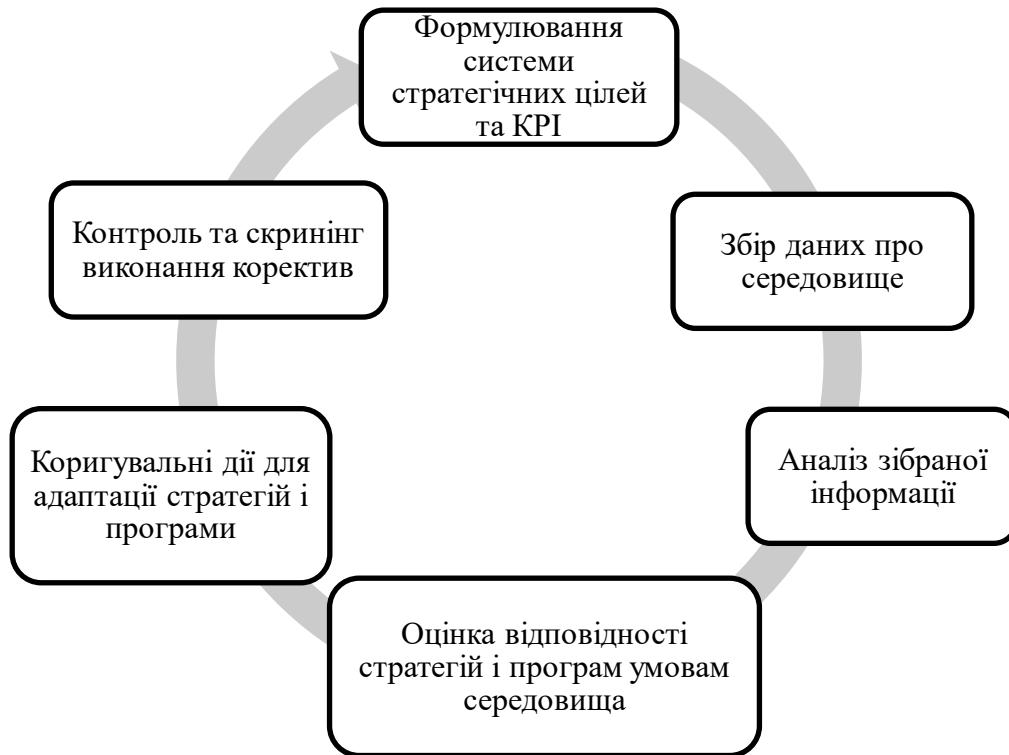


Рис. 2.9. Основні етапи моніторингу процесів стратегічного управління в діяльності туристичних підприємств

*Джерело:* сформовано автором.

Отже, попри складність доступу до актуальної інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище, моніторинг процесів стратегічного управління має бути достовірним, постійним і циклічним, щоб забезпечити адаптивність підприємства до динамічних змін на ринку туристичних послуг та оптимізувати бізнес-процеси.

Особливістю туристичної діяльності є те, що туристична послуга для кінцевого споживача представляється як ланцюг послуг (розміщення, харчування, транспортних, медичних, розважальних та ін.), що передбачає велике кількість учасників ринку та споживач розглядає цінність туристичної послуги з погляду її комплексності, проектує свої враження від спожитих послуг загалом на регіон як єдине ціле. У зв'язку з наявністю значної кількості суб'єктів туристичного ринку, діяльності учасників ринку часто буває не узгоджена, що призводить до зниження цінності туристичного продукту для споживача і, таким

чином, знижує привабливість регіону, ступінь його конкурентоспроможності, відмови споживача здійснювати поїздки в даний туристичний регіон.

Індустрія туризму інтегрована в економіку всього регіону у вигляді коопераційних відносин, соціальної, ринкової, комунікаційно-технічної інфраструктури, на основі взаємодії ринкових сил попиту та пропозиції, скоригованих локальною економічною політикою і базується на одних регіональних ресурсах: природно-кліматичних, географічних, екологічних, культурно-історичних, інфраструктурних (трудових, фінансових, інформаційних, технологічних), організаційно-економічних. За словами Лієва О.: «Сьогодні цей потужний потенціал Приазов'я є нереалізованим і навіть неоцінений повною мірою» [127].

Рівень розвитку туризму у регіоні, ступінь його конкурентоспроможності надають безпосередній вплив на рівень конкурентоспроможності туристичної індустрії країни в цілому. Цей вплив висвітлено у Концепції сталого розвитку туризму, представленій всесвітньою туристичною організацією. Вплив туристичного комплексу на розвиток регіону показаний за низкою напрямів.

По-перше, прямий вплив: витрати туристів перетворюються на доходи туристичних за призначенням суб'єктів господарювання, що дає можливість розвитку відтворювальних процесів як на рівні туристичного підприємства, так і підприємств регіону, включених до коопераційних зв'язків, створення нового туристичного продукту та його продажу. По-друге, вплив має непрямий характер: у результаті економічної діяльності туристичних за призначенням суб'єктів господарювання сплачуються податки, яких перераховується до бюджету регіону, що спрямовуються на його розвиток. Ці кошти є доходами підприємств, що забезпечують туристичну діяльність, податки з діяльності яких частково перераховуються до місцевого бюджету, що дає можливість розвитку розширеного відтворювального процесу на рівні регіону, вираженого у мультиплікаційному ефекті. Третій вплив носить у більшою мірою соціальний характер. Розширений характер відтворювальних процесів у туристичному регіоні призводить до створення нових робочих місць, які виражаються

зростанням доходів домогосподарств і, таким чином, спостерігається тенденція підвищення рівня якості життя населення регіону.

Стратегічне управління діяльністю туристичних підприємств Приазов'я – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до туристичної діяльності на регіональному рівні, що дає можливість встановлювати цілі розвитку туристичного регіону, своєчасно визначати наявні зовнішні можливості для його розвитку та резерви туристично-рекреаційного потенціалу і приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи відповідних стратегій [60].

Визначення стратегічних пріоритетів розвитку туристичних підприємств дозволяє переводити управлінські процеси в систему чітко поставлених цілей і завдань, а також показників, що визначають ступінь досягнення стратегічних установок за двома напрямками: забезпечення ділової туристичної активності та туристичної привабливості Приазов'я.

В Україні, попри втрату окремих територій і унікальних локацій з неповторним колоритом, залишаються регіони з високим туристичним потенціалом. Однак процес розвитку туризму в них стримується низкою проблем: недостатньо розвинена інфраструктура (недостатньо розвинута транспортна доступність, цифрова інфраструктура та інфраструктура розміщення), невисока якість маркетингових кампаній (недостатньо ефективно використовуються соціальні медіа, контент-маркетинг, рекламна співпраця з цифровими амбасадорами; відсутній акцент на унікальних рисах та туристичному потенціалі окремих територій), низький рівень управління, планування та контролю в галузі. Розвиток суб'єктів туристичної діяльності відбувається нестабільно, без довгострокових чітко виражених цілей і стратегій різного рівня через недостатньо повний аналіз умов і змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, часову обмеженість горизонту стратегічного планування.

Для більш детального аналізу змін у туристичній галузі в Україні було здійснено порівняльну характеристику основних показників у 2019 та 2020

роках. Цей аналіз дав можливість порівняти кількість туроператорів і турагентів в Україні загалом та в розрізі областей, виявити які області найбільше постраждали [55]. За наведеними даними (табл.2.17), можна побачити тенденцію до зниження загальної кількості туроператорів і турагентів в Україні, у 2019 році – 4441 об'єкти, тоді як у 2020 році ця кількість скоротилась до 3867, що свідчить про зменшення на 574 об'єкти, або 12,9%.

Таблиця 2.17

Кількість туроператорів та турагентів, 2019 - 2020 рр.

Територія	Загальна кількість туроператорів і турагентів	2019				Загальна кількість туроператорів і турагентів	2020			
		Кількість туроператорів та турагентів - юридичних осіб	З них		Кількість турагентів - фізичних осіб -		Кількість туроператорів та турагентів - юридичних	З них		Кількість турагентів - фізичних осіб - підприємців
			туроператори	турагенти				туроператори	турагенти	
Україна	4441	1797	538	1259	2644	3867	1561	452	1109	2306
Вінницька	87	23	6	17	64	79	19	6	13	60
Волинська	89	18	4	14	71	70	13	2	11	57
Дніпропетровська	429	111	15	96	318	431	109	15	94	322
Донецька	94	29	3	26	65	82	26	2	24	56
Житомирська	66	16	3	13	50	59	16	3	13	43
Закарпатська	84	29	12	17	55	72	22	9	13	50
Запорізька	146	61	3	58	85	147	57	4	53	90
Івано-Франківська	117	29	8	21	88	104	25	7	18	79
Київська	223	48	6	42	175	220	47	10	37	173
Кіровоградська	68	14	-	14	54	57	13	-	13	44
Луганська	44	7	-	7	37	37	6	-	6	31
Львівська	359	134	61	73	225	265	97	38	59	168
Миколаївська	84	21	3	18	63	89	20	1	19	69
Одеська	261	120	13	107	141	194	92	12	80	102
Полтавська	150	14	-	14	136	124	14	-	14	110
Рівненська	107	27	3	24	80	102	28	2	26	74
Сумська	104	18	3	15	86	85	17	2	15	68
Тернопільська	85	18	7	11	67	65	14	4	10	51
Харківська	253	85	8	77	168	234	84	7	77	150
Херсонська	73	10	2	8	63	54	8	1	7	46
Хмельницька	78	21	2	19	57	63	18	1	17	45
Черкаська	110	27	7	20	83	99	20	6	14	79
Чернівецька	77	35	7	28	42	55	28	6	22	27
Чернігівська	57	17	1	16	40	57	18	1	17	39
м. Київ	1196	865	361	504	331	1023	750	313	437	273

Джерело: Сформовано автором на основі [55].

За даними табл. 2.17 та рис. 2.11, у 2019 році найбільша кількість туроператорів і турагентів була сконцентрована в місті Києві (1196 об'єктів). Також висока кількість спостерігалася в Дніпропетровській (429 об'єктів).

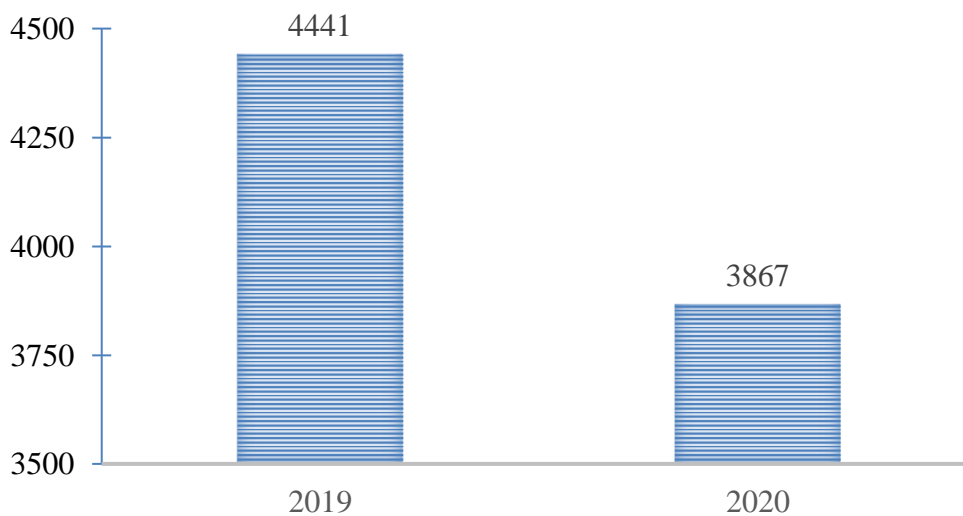


Рис.2.10. Динаміка зменшення кількості туроператорів і турагентів в Україні, 2019-2020 рр.

Джерело: Сформовано автором на основі [55].

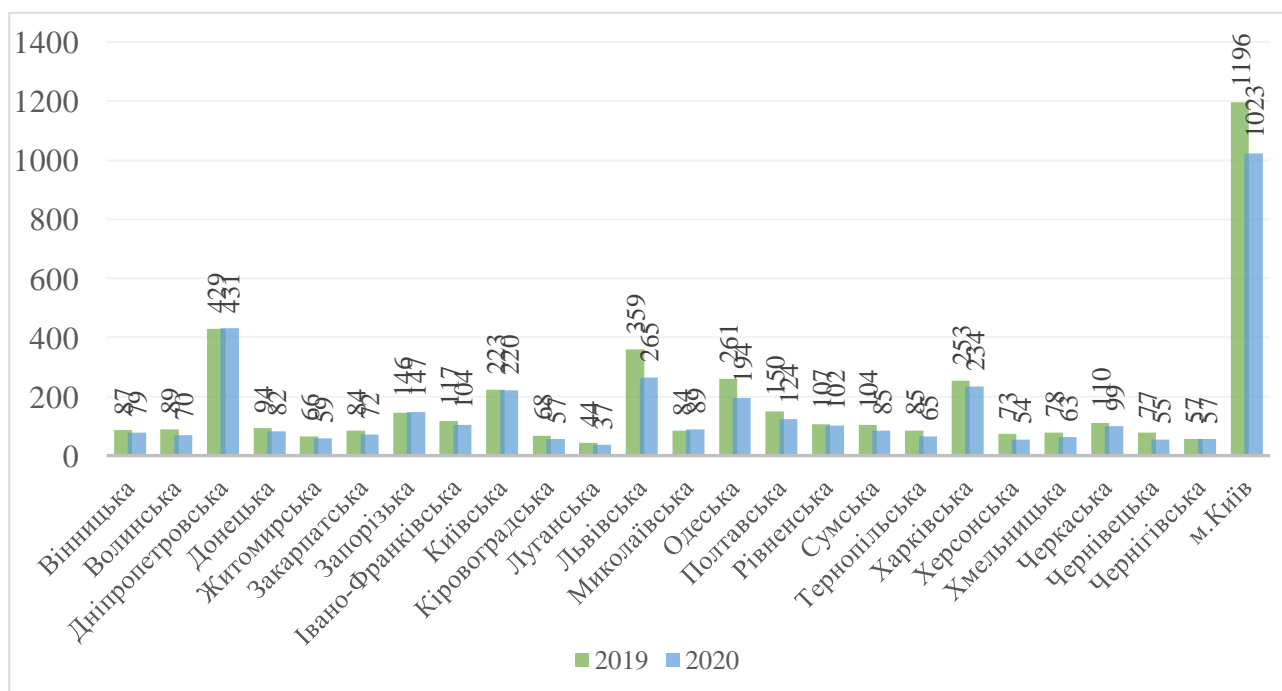


Рис.2.11. Динаміка зміни кількості туроператорів і турагентів в Україні в розрізі областей, 2019-2020 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [55].

Львівській (359 об'єктів), Одеській (261 об'єкт) та Харківській областях (253 об'єкти), а також у Київській області, де кількість перевищувала 200 об'єктів.

У інших областях кількість туроператорів і турагентів варіювалася від 44 об'єктів в Луганській області до 150 об'єктів в Полтавській області.

Місто Київ залишається лідером з найбільшою кількістю туроператорів і турагентів, хоча їхня кількість зменшилась на 14,5% у 2020 році (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Динаміка зміни загальної кількості туроператорів і турагентів, 2019 - 2020 рр.

Територія	2019 рік	2020 рік	Темп зміни загальної кількості туроператорів і турагентів, %
Україна	4441	3867	-12,93
Вінницька	87	79	-9,20
Волинська	89	70	-21,35
Дніпропетровська	429	431	0,47
Донецька	94	82	-12,77
Житомирська	66	59	-10,61
Закарпатська	84	72	-14,29
Запорізька	146	147	0,68
Івано-Франківська	117	104	-11,11
Київська	223	220	-1,35
Кіровоградська	68	57	-16,18
Луганська	44	37	-15,91
Львівська	359	265	-26,18
Миколаївська	84	89	5,95
Одеська	261	194	-25,67
Полтавська	150	124	-17,33
Рівненська	107	102	-4,67
Сумська	104	85	-18,27
Тернопільська	85	65	-23,53
Харківська	253	234	-7,51
Херсонська	73	54	-26,03
Хмельницька	78	63	-19,23
Черкаська	110	99	-10,00
Чернівецька	77	55	-28,57
Чернігівська	57	57	0,00
м.Київ	1196	1023	-14,46

*Джерело:* сформовано автором на основі [55].

Інші лідери включають Дніпропетровську (збільшення на 0,5%), Львівську (зменшення на 26,2%), Харківську (зменшення на 7,5%), Київську без міста Києва (зменшення на 1,3%) та Одеську (зменшення на 25,7%). Ці області не відчували значного впливу карантинних обмежень, оскільки їхні показники були високими ще до початку пандемії.

В таблиці 2.19 наведено дані про кількість внутрішніх туристів за 2019 та 2020 роки за метою поїздки. На підставі цих даних були розраховані темп змін та відхилення для кожної категорії туризму та загалом.

Таблиця 2.19

Аналіз кількості внутрішніх туристів за метою поїздки в Україні,  
2019-2020 рр., осіб

Мета поїздки	2019 рік	2020 рік	Темп зміни, %	Відхилення (+,-)
Службова, ділова, навчання	174069	45630	-73,79	-128439
Дозвілля, відпочинок	293043	152768	-47,87	-140275
Лікування	44862	16914	-62,30	-27948
Спортивний туризм	2453	757	-69,14	-1696
Спеціалізований туризм	2670	2225	-16,67	-445
Інша	3294	4318	31,09	1024
Усього	520391	222612	-57,22	-297779

*Джерело:* сформовано автором на основі [55].

За результатами розрахунків можна зробити такі висновки: усі категорії туризму зазнали зменшення кількості поїздок у 2020 році порівняно з 2019 роком, через пандемію COVID-19 та пов'язані з нею обмеження. Загальний темп зміни кількості внутрішніх туристів за 2019 та 2020 роки становить – 57,22%. Загальне відхилення кількості внутрішніх туристів за 2019 та 2020 роки становить – 297779 осіб.

Відсоткове співвідношення туристів, які подорожували з метою спеціалізованого туризму, службових, ділових поїздок, навчання та лікування, обслугованих туроператорами та турагентами України, значно скоротилось (рис. 2.12). Показники інших причин поїздок загалом не змінилися значно, хоча їх попередні показники в порівнянні з усіма іншими не були значно високими.

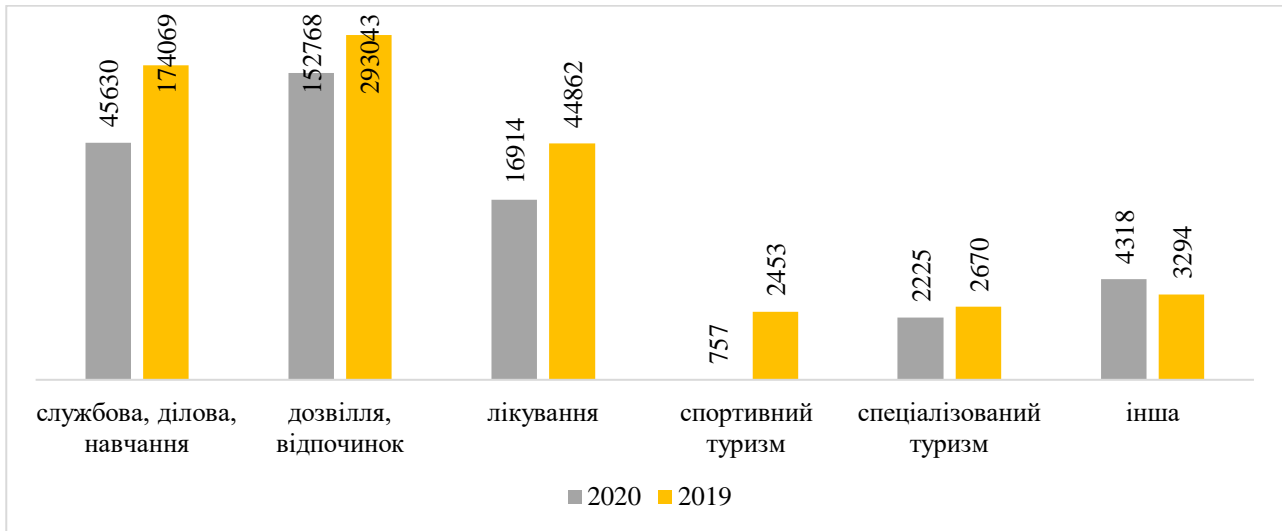


Рис.2.12. Динаміка зміни кількості внутрішніх туристів за метою поїздки в Україні, 2019-2020 рр.

*Джерело:* сформовано автором на основі [55].

Початок широкомасштабної війни змусив багатьох українців майже повністю забути про подорожі та туризм. Замість мандрівок за кордон, вони змушені були обмежитися внутрішніми поїздками.

Однак, не зважаючи на ці обставини, туристична галузь української економіки виявила стійкість, і після завершення бойових дій Україна має всі шанси стати популярним напрямком для подорожей [113].

Навіть при наявних обмеженнях, наприклад, щодо відвідування лісів чи прикордонних територій, громадяни продовжують відкривати красу своєї батьківщини.

Таким чином, незважаючи на війну, туристична галузь України продовжує функціонувати, але тепер більше ніж будь-коли потребує підтримки самого українського населення.

За даними ДАРТ, у 2022 році сума туристичного збору склала 178 млн 948 тис. грн, що на 24% менше, ніж у 2021 році. Падіння зафіксовано в 14 регіонах, переважно в зоні бойових дій або окупованих. Найбільше спаду – на Херсонщині (95%), Миколаївщині (90%), Донеччині (83%) та Луганщині (80%). Зростання

туристичного збору зафіксовано у безпечних регіонах через внутрішню міграцію. Львівщина лідирує з 41 млн 430 тис. грн, продемонструвавши приріст у 79%. Столиця поповнила бюджет на 31 млн 474 тис. грн.[53]

Державне агентство розвитку туризму провело дослідження динаміки податкових надходжень від засобів розміщення за I квартал 2023 року у різних областях України. Згідно з отриманими даними, виявлено зростання податків у 6 регіонах країни протягом перших трьох місяців цього року (табл.2.20.) Цей факт свідчить про позитивні зрушення в розвитку туристичної галузі в цих областях.

Таблиця 2.20

Обсяги туристичного збору за окремими регіонами України,

I квартал 2022-2023 рр. (млн. грн).

Область	Період		Темп зміни, %
	I кв. 2023	I кв.2022	
Чернівецька область	5 152	2 600	98,15
Рівненська область	3 430	2 938	16,75
Львівська область	60 434	52 059	16,09
Закарпатська область	16 842	14 629	15,13
Житомирська область	2 279	1 970	15,69
Дніпропетровська область	13 268	12 759	3,99

*Джерело:* сформовано автором на основі [53].

Найбільше зростання – 98% – у Чернівецькій області, яка у 2023 році сплатила до бюджету 5,152 млн. грн. На 17% зросла частка податку, сплаченого закладами розміщення житла в Рівненській області – 3,43 млн.грн. Львівська область займає одне з перших місць по сплаті податків. За перші три місяці 2023 року до бюджету області надійшло 60,434 млн. грн, що на 16% більше порівняно з аналогічним періодом 2022 року. На Закарпатті також зросли податки на діяльність закладів розміщення – на 15% порівняно з 2022 р.

Було розглянуто та проаналізувано кількість суб'єктів туристичної діяльності (рис. 2.13).

Відповідно до наведених даних можна зробити висновок, що до 2019 р. є тенденція зростання кількості суб'єктів туристичної діяльності, тоді як після

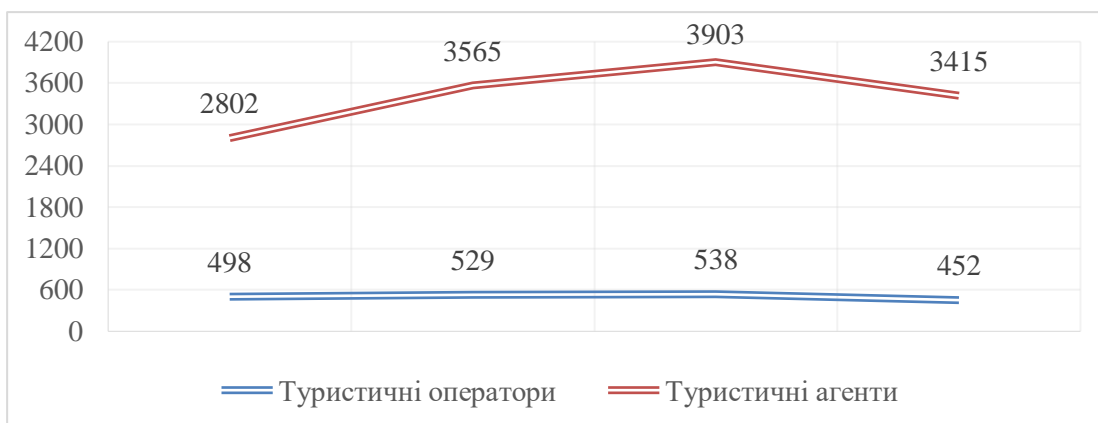


Рис.2.13. Динаміка кількості суб'єктів туристичної діяльності, 2017-2020 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [55].

введення карантинних обмежень, пов'язаних з пандемією COVID-19 у 2020 р., помітне стрімке зменшення кількості туристичних операторів на 16%, туристичних агентів – 12,5%.

Щоб визначити ключові тенденції розвитку туристичних підприємств та виділити загальні показники їх діяльності, було проведено детальний порівняльний аналіз роботи туроператорів та турагентів (табл. 2.21). Для цього використовувався метод стратегічного аналізу - профіль полярностей.

Таблиця 2.21

Характеристика основних показників суб'єктів туристичної діяльності, 2017 - 2020 рр.

Показники	2017-2020 рр.	
	Туроператори	Турагенти
Кількість реалізованих туристичних путівок, од.	459566	446946
Вартість реалізованих туристичних путівок, тис.грн	2936567,4	2565719,3
Кількість туроднів за реалізованими туристичними путівками	2690037	3160067
Кількість обслугованих туристів, ос.	1035778	640991

Джерело: сформовано автором на основі [55].

Бальну оцінку показників було проведено за допомогою рекомендованої шкали оцінок (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

Шкала оцінки кількісних показників конкурентоспроможності в балах

№	Показники	Шкала балів				
		1	2	3	4	5
1	Кількість реалізованих туристичних путівок, од.	<100k	100k-200k	200k-300k	300k-400k	>400k
2	Вартість реалізованих туристичних путівок, тис. грн.	<500k	500k-1500k	1500k-2500k	2500k-3500k	>3500k
3	Кількість туроднів за реалізованими туристичними путівками	<500k	500k-1500k	1500k-2500k	2500k-3500k	>3500k
4	Кількість обслужених туристів, ос.	<100k	100k-300k	300k-500k	500k-700k	>700k

Джерело: сформовано автором на основі [91].

На основі даних показників був складений профіль діяльності суб'єктів туристичної діяльності (табл.2.23)

Таблиця 2.23

Профіль полярностей діяльності туроператорів та турагентів у внутрішньому туризмі, 2017-2020 рр.

№	Показник діяльності	Туроператори					Турагенти				
		1	2	3	4	5	4	3	2	1	
1	Кількість реалізованих туристичних путівок, од										
2	Вартість реалізованих туристичних путівок, тис.грн										
3	Кількість туроднів за реалізованими туристичними путівками										
4	Кількість обслужених туристів, од										

Джерело: сформовано автором на основі [91].

Отримані результати показують, що туристичні оператори перевершують туристичні агентства за конкурентоспроможністю. Згідно з аналізом даних протягом 2017-2020 рр., туристичні оператори мають вищі показники за кількістю обслугованих туристів напрямами, як кількість туристичних ваучерів, вартість ваучерів, кількість обслугованих туристів.

Ця тенденція може бути пов'язана з такими факторами:

– Туроператори зазвичай укладають угоди безпосередньо з готелями, авіакомпаніями та іншими постачальниками послуг у країнах, де пропонуються тури. Це дозволяє їм уникнути посередників і отримати кращі ціни на свої послуги.

– Часто розробляють власні тури та пакети, що дає їм більшу гнучкість у виборі маршрутів, готелів та інших компонентів подорожі. Вони можуть адаптувати свої пропозиції та пропонувати унікальні послуги відповідно до потреб своїх клієнтів, що дозволяє їм отримати конкурентоспроможну позицію на ринку.

Важливою частиною механізму стратегічного управління є стратегічне планування, яке виглядає як процес чітких дій направлених на досягнення стратегічних цілей, сформованих у межах різнорівневих стратегій та програм. Багаторівневе планування в туризмі сприяє збалансованому розвитку галузі за умови чіткої координації дій та врахування особливостей кожного рівня. Наприклад, у Приазов'ї, яке постраждало внаслідок військових дій, стратегічне планування розвитку туризму потребує особливого підходу, що враховує специфічні виклики та перспективи післявоєнного відновлення, зокрема відновлення інфраструктури, залучення внутрішніх туристів, підтримка локальних підприємств сфери туризму та гостинності, створення безпечних зон відпочинку з відповідною сертифікацією.

Стратегічне планування розвитку туризму в Приазов'ї було структуроване у форматі Дорожньої карти розвитку туризму (туристичної дестинації) Приазов'я на 2021-2030 рр. [127]. Як відомо, розробка дорожньої карти забезпечує чітке стратегічне управління, координацію дій та ефективне

використання ресурсів у процесі розвитку певної сфери чи регіону. У контексті туризму, дорожня карта – це докладний план, як ключовий інструмент для систематизації завдань, розстановки пріоритетів та інтеграції з іншими стратегіями. Відповідно до Дорожньої карти розвитку туризму Приазов'я було визначено профіль потенційних туристів (табл. 2.24).

Отже, профіль потенційного туриста Приазов'я – це характеристика цільової аудиторії, яка може бути зацікавлена у відвідуванні регіону. Визначення цього профілю дозволяє ефективніше розробляти маркетингові стратегії, створювати туристичні продукти та залучати туристів.

Конкуренція в туристичному секторі Приазов'я є важливим фактором, який може визначити майбутній успіх регіону в туризмі. Справжній розвиток можливий лише в умовах здорової конкуренції, яка стимулює інновації, покращення інфраструктури та вдосконалення туристичних послуг. Моніторинг і оцінка яких, а також врахування відгуків туристів є важливим механізмом у покращенні конкурентоспроможності регіону.

З огляду на наявність інших, більш розвинутих курортів як в Україні, так і за її межами, для Приазов'я є критично важливим підкреслення своїх унікальних переваг і створення неповторного туристичного іміджу, що буде конкурентоспроможним на рівні з іншими популярними напрямками.

До основних конкурентів Приазов'я на туристичному ринку належать як інші курортні райони України, так і популярні міжнародні туристичні локації, які пропонують схожі послуги, але з більш розвиненою інфраструктурою та територіальними брэндами, відомими завдяки своїй історичній спадщині, культурним пам'яткам, а також популярному пляжному відпочинку. «Приазов'я конкурує за внутрішній сегмент курортного і туристичного ринку переважно з чорноморськими курортами, розташованими в Одеській, Херсонській та Миколаївській областях. Особливо жорсткою є конкуренція з боку Одеси та Одеської групи курортів – як брэнду, широко відомого в Україні та за її межами» [127]. Дійсно, Одещина привертає значно більше уваги туристів завдяки кільком

Таблиця 2.24

## Профіль потенційного туриста Приазов'я

Категорія відвідувачів		Продукт дестинації	Мотиви подорожі	Очікування	Географія походження	Аспекти планування
Вікова група	Формат туристичної групи					
Діти, підлітки, молодь, зрілі туристи, літні люди	Індивідуальні учасники, сімейний туризм, діти у супроводі дорослих, у т.ч. люди з обмеженнями у фізичній діяльності	Санаторно- курортний продукт (мулисті сульфідні грязі, ропа, хлоридні натрієві мінеральні води)	Лікування, оздоровлення, реабілітація. (медично- оздоровчий туризм).	Доступність цін, інклюзія, отримання терапевтичного та лікувального ефекту	Урбанізовані міста з негативним екологічним фоном: Київ, Харків, Дніпро, Запоріжжя, Кривий Ріг, Кропивницький, промислові міста Донбасу та інші споживачі внутрішнього ринку	Термін перебування 12-18 діб, відвідування щороку або раз на два роки. Сезон: доступність протягом року
Діти, підлітки	Індивідуальні учасники, груповий туризм	Оздоровлення	Дитячий відпочинок та оздоровлення. Зручність у період літніх канікул.	Організації дозвілля та розвитку (пляжний відпочинок, різноманітні прогулянки та спорт, відвідування музеїв, парків та ін.).	Навколишні та сусідні регіони зі зручним транспортним сполученням	Термін перебування 10 - 21 день щороку або декілька разів на рік. Сезон: період літніх канікул або зборів

Продовження таблиці 2.24

Молодь, зрілі туристи, люди середнього віку	Сімейний туризм, індивідуальні учасники груповий туризм	Спорт-продукт водних видів спорту - віндсерфінг та кайтсерфінг	Пошук унікальних вражень, екстриму та активностей. курсів підвищення кваліфікації - сертифікат ІКО. (активний та екстремальний туризм)	Наявність спеціалізованих шкіл водних видів спорту, прокат спорядження.	Великі міста вздовж Дніпра та Чорноморського узбережжя, де є усталені традиції водного спорту: Київ, Черкаси, Дніпро, Запоріжжя, Одеса, Миколаїв, Херсон та сусідні країни	Термін перебування – необмежений Сезон: травень-вересень та міжсезоння - квітень, жовтень.
Молодь, зрілі туристи, літні люди	Індивідуальні учасники, сімейний туризм	Пляжний відпочинок	Уникнення стресу повсякденного життя, прагнення активного або пасивного відпочинку	Доступність цін, інклюзія, комфортний відпочинок, культурні розваги	Навколишні та сусідні регіони зі зручним транспортним сполученням, сусідні країни	Термін перебування – необмежений Сезон: травень-серпень та міжсезоння - квітень, вересень.
Молодь, зрілі туристи	Індивідуальні учасники, сімейний туризм, груповий туризм	Екскурсії та прогулянки, фітнес –йога-тур	Інтерес до унікальної природи Приазов'я, включаючи Азовське море, лимани, степові зони, заповідники (екотуризм)	Можливість досліджувати та спостерігати за дикою природою, фотографувати флору та фауну. Пробудження бажання підтримувати хорошу фізичну форму	Навколишні та сусідні регіони: Київ, Львів, Харків, Дніпро, Вінниця, сусідні країни	Термін перебування – від 1 дня. Сезон: літні місяці або обмежений доступністю цін (до липня і після серпня).

Продовження таблиці 2.24

Молодь, зрілі туристи	Груповий туризм, індивідуальні учасники	Еногастрономічні маршрути, гастро-тури, гастро-міські тури, подієві гастро-тури	Задоволення естетичних і смакових бажань, пізнання історію та культуру через гастрономію	Емоційна насолода через якість страв та автентичність, високий рівень сервісу в закладах харчування	Регіони що мають зручне транспортне сполучення: Київ, Харків, Запоріжжя, Дніпро, Донецьк, Кривий Ріг, Кропивницький, міста Донбасу.	Термін перебування – від 1 дня (короткотривалі тури). Сезон: травень - червень та вересень
Підлітки, молодь, зрілі туристи, літні люди	Індивідуальні учасники, сімейний туризм, діти у супроводі дорослих, груповий туризм	Екскурсії, шкільні пізнавальні подорожі	Бажання відвідати історичні пам'ятки, дізнатися більше про культурну спадщину регіону (культурно-пізнавальний туризм)	Якісна екскурсійна програма, доступність до культурних локацій, можливість адаптації під потреби іноземного туриста	Великі міста у 8-годинній транспортній доступності: Харків, Дніпро, Запоріжжя, Кривий Ріг, Кропивницький, Одеса, Миколаїв, Херсон та сусідні країни	Термін перебування - від 2 днів або обмежений тривалістю екскурсії. Сезон: доступність протягом усього року
Підлітки, молодь, зрілі туристи, літні люди	Індивідуальні учасники, сімейні пари, груповий туризм	Унікальні індустріальні тури, екскурсії, вікенд-тур	Бажання побачити, як працює економіка «за лаштунками», поєднати відпочинок з новими знаннями та враженнями (сіті-туризм)	Якісна, цікава екскурсійна програма з можливістю адаптації під потреби іноземного туриста	Навколишні та сусідні регіони, сусідні країни (дипломатичні та економічні представництва інших держав та компаній)	Термін перебування – від 1 дня, вікенд-тур на 2–3 дні. Сезон: доступність протягом року

Продовження таблиці 2.24

Молодь, зрілі туристи, літні люди	Індивідуальні учасники, сімейні пари, груповий туризм	Подорожі до місць, які мають для людини особливе значення, пов'язані з її минулим, спогадами або емоційними переживаннями	Поглиблення зв'язку з особистими або культурними спогадами, що робить подорожі не тільки фізичним переміщенням, а й емоційним процесом. (сентиментальний туризм)	Емоційна рефлексія	Іноземні туристи, змушені емігранти за кордон	Термін перебування – не обмежений або у межах тривалості екскурсії. Сезон: доступність протягом року
Молодь, зрілі туристи	Груповий туризм	Конференц – продукт, бізнес туризм, МІСЕ-туризм, семінари, ділові заходи	Професійний розвиток, розвиток зв'язків (діловий туризм)	Розвиток, зростання та забезпечення успіху	Сусідні регіони зі зручним транспортним сполученням, сусідні країни	Термін перебування – від 3 днів або обмежено заплановано. тривалістю заходу. Сезон: доступність протягом року за умови наявності системи опалення у КЗР
Підлітки, молодь, зрілі туристи	Індивідуальні учасники, груповий туризм, сімейний туризм	Різноманітні фестивалі, ярмарки	Участь в культурних, розважальних та соціальних заходах (подієвий туризм)	Пошук нових емоцій та вражень, яких не можна отримати на звичайних заходах.	Навколишні регіони зі зручним транспортним сполученням	Термін обмежено державними, професійними та релігійними святами, днями міст та сіл тощо. Сезон: тематичний туризм із обмеженою сезонною доступністю

Джерело: сформовано автором на основі [127].

факторам: тривалість сезону – до чотирьох місяців (перевага в контексті залучення вітчизняних та іноземних туристів); розвинена інфраструктура та зручне транспортне сполучення; широкий спектр історичних пам'яток, архітектурних особливостей та культурних подій (репутація культурного центру).

Конкурентом курортного Приазов'я є регіон Кримського Причорномор'я, особливо з урахуванням таких оздоровчих напрямків, як Сакі та Євпаторія. Курорти Саків та Євпаторії пропонують спеціалізовані програми лікування, зокрема для людей із захворюваннями опорно-рухового апарату, нервової системи та дихальних шляхів. Вони також мають ширший туристичний сезон завдяки цілорічній роботі санаторіїв, створюючи сильну конкуренцію для приазовських курортів, де туристичний сезон обмежений літніми місяцями. Не зважаючи на це, туристи часто надають перевагу курортам Азовського моря враховуючи такі фактори: близькість до місця проживання, що знижує витрати на подорожі та час в дорозі; сприятливі умови для сімейного відпочинку завдяки м'яким водам Азовського моря та м'якому клімату, що є безпечним для дітей; доступність послуг за помірними цінами. На Приазов'ї розвивається інфраструктура та пропонуються санаторно-курортні послуги для лікування різних захворювань, що створює потенціал для розвитку регіону як популярної туристичної дестинації серед внутрішніх українських туристів.

Конкурентом курортного Приазов'я виступає регіон Кримського Причорномор'я, насамперед такі оздоровчі напрямки, як Сакі та Євпаторія. Завдяки розвиненій лікувальній інфраструктурі ці курорти спеціалізуються на ефективному лікуванні захворювань опорно-рухового апарату, нервової системи та органів дихання. Цілорічна робота санаторіїв забезпечує їм конкурентну перевагу перед курортами Приазов'я, де туристичний сезон здебільшого обмежений теплими місяцями.

Водночас, курорти Азовського моря зберігають свою привабливість серед внутрішніх туристів завдяки низці ключових переваг. Близькість до основних регіонів проживання дозволяє знизити витрати на транспорт і скоротити час

подорожі, що робить їх доступнішими. Мілке і тепле море разом із помірним кліматом створюють ідеальні умови для відпочинку сімей із дітьми. Додатковою перевагою є доступні ціни на послуги, що робить ці курорти привабливими для широкого кола споживачів.

Курорти Приазов'я поступово вдосконалюють інфраструктуру і розширюють спектр послуг, включаючи нові санаторно-курортні програми, спрямовані на лікування та оздоровлення. Усе це створює значний потенціал для розвитку регіону як конкурентоспроможної дестинації, здатної залучити більше внутрішніх туристів і протистояти зовнішній конкуренції.

Важливою проблемою для розвитку туристичного сектору є внутрішня конкуренція в межах Приазов'я. Генічеськ і Бердянськ пропонують схожі туристичні послуги, тому кожне місто активно намагається залучити однакову цільову аудиторію. До того ж, прилеглі курортні села навколо Бердянська та Кирилівки, часто надають аналогічні послуги за нижчими цінами, що створює додаткове розсіювання туристичних потоків. Це внутрішнє суперництво за туриста не лише ускладнює створення єдиного, унікального бренду Приазов'я, але й послаблює його конкурентні позиції порівняно з іншими макрорегіонами України, які часто мають кращі маркетингові стратегії і ширший спектр послуг.

Іноземна конкуренція для туризму Приазов'я включає різноманітні напрямки, серед яких найбільшу загрозу становлять курорти сусідніх країн Чорноморського регіону з розвиненою системою організації відпочинку, гнучким ціноутворенням, тривалим туристичним сезоном: Грузія (Батумі, Урекі), Румунія (Констанца, Мангалія, Сатурн, Венера), Болгарія (Варна, Поморіє, Несебр, Сланчев Бряг, Созополь), Туреччина (Анталія, Бодрум) з додатковою конкурентною перевагою у вигляді курортів на узбережжі Середземного моря, які відомі своєю різноманітністю туристичних послуг, що охоплюють розкішні готелі, оздоровчі курорти, а також безліч історичних та культурних пам'яток.

Тим не менш, Приазов'я зі своїми перевагами, такими як ціни, сімейний відпочинок та природна краса, має потенціал для розвитку через інвестиції в

інфраструктуру та покращення маркетингових стратегій. Сприяння розвитку унікальних особливостей кожного курорту в регіоні та створення чіткої стратегії просування може стати важливим кроком до зміцнення туристичних позицій Приазов'я.

Вектор стратегічного розвитку туристичного регіону Приазов'я закріплено в одному з основних документів громади - Стратегія розвитку Маріуполя – 2030 під назвою «Нове місто – нові можливості», яка спрямована на диверсифікацію економіки, інтеграцію інновацій та створення сприятливих умов для життя і бізнесу. За словами Орлова С: «...економіка Маріуполя розвивається на 18% швидше ніж економіка України. По відношенню до 2016 року доходи міста за 2020 рік зросли на 93,9%. В майбутньому основою економіки Маріуполя стануть ІТ-сектор, медицина, водна біоекономіка, туризм та харчова промисловість» [93]. Згідно з напрямками цієї стратегії, формування привабливого іміджу міста спиратиметься на ключові ресурси, як-от узбережжя Азовського моря, історична спадщина, індустріальна історія, природні унікальності та багатокультурна етнічна мозаїка.

Для підвищення туристичної привабливості передбачається модернізація інфраструктури, включаючи оновлення зон відпочинку, створення нових розваг і культурних об'єктів. Зокрема, передбачено відкриття багатофункціонального культурного центру «Порт культур», де зосереджуватимуться події та ініціативи для жителів і гостей. Особливий акцент буде зроблено на розвитку інформаційного супроводу: створення туристично-інформаційних центрів, розробку онлайн-платформ та екскурсійних маршрутів. Також плануються арт-об'єкти, оглядові майданчики, зони Wi-Fi та місця для сімейного відпочинку, що сприятимуть підвищенню якості дозвілля.

Окрім того, для залучення міжнародної аудиторії передбачено розвиток партнерських відносин із зарубіжними містами та організаціями. Просуванню міста як культурного центру сприятимуть щорічні події, зокрема Медіа форум, запуск муніципального телебачення та навчання культурних менеджерів. Все це

створює основу для розбудови Маріуполя як туристичного, культурного та інноваційного центру регіону.

Частиною нової туристичної парадигми України, яка орієнтована на вшанування історичних подій і пам'яті про важливі моменти в історії України та окремих її регіонів є проєкт ДАРТ «Маршрути пам'яті» [53]. Туризм пам'яті має кілька аспектів: освітня функція (маршрути пам'яті часто створюються для того, щоб навчити відвідувачів важливим уроком з історії, культуру та суспільну відповідальність); культурний і духовний вплив (частина культурної ідентичності місцевості або навіть нації, нагадуючи про важливі моменти минулого); емоційне та моральне значення (маршрути пов'язані з травмами та болісними подіями, такими як війни, депортації, геноцид тощо). Ідея цього типу туризму полягає в тому, щоб через екскурсії та спеціалізовані маршрути донести важливі уроки історії, що мають не лише освітній, але й глибокий культурний та емоційний вплив на відвідувачів. Забезпечення органічного поєднання проєкту «Маршрути пам'яті» з існуючими стратегічними документами розвитку Приазов'я дозволить не тільки підвищити туристичну привабливість, але й сприятиме культурному обміну та глибшому розумінню місцевих історичних процесів.

На сучасному етапі розвитку туристичної галузі в Україні актуалізуються питання стратегічного управління маркетингом туристичної дестинації; розробки стратегій управління розвитком туристичної галузі як на національному, так і на регіональному рівні, що б надало можливість розкрити туристично-рекреаційний потенціал країни повною мірою.

З точки зору маркетингового підходу, дестинації – це інтегрований комплексний маркетинговий продукт, який пропонується і споживається туристом, залежно від особливостей регіону.

Розглянемо характеристику структурних компонентів системи стратегічного управління маркетингом туристичної дестинації [5] (рис. 2.14.).

Поле маркетингової взаємодії – виступає зовнішнім компонентом і складається з макро - та мікрофакторів. У ньому відбуваються важливі процеси:

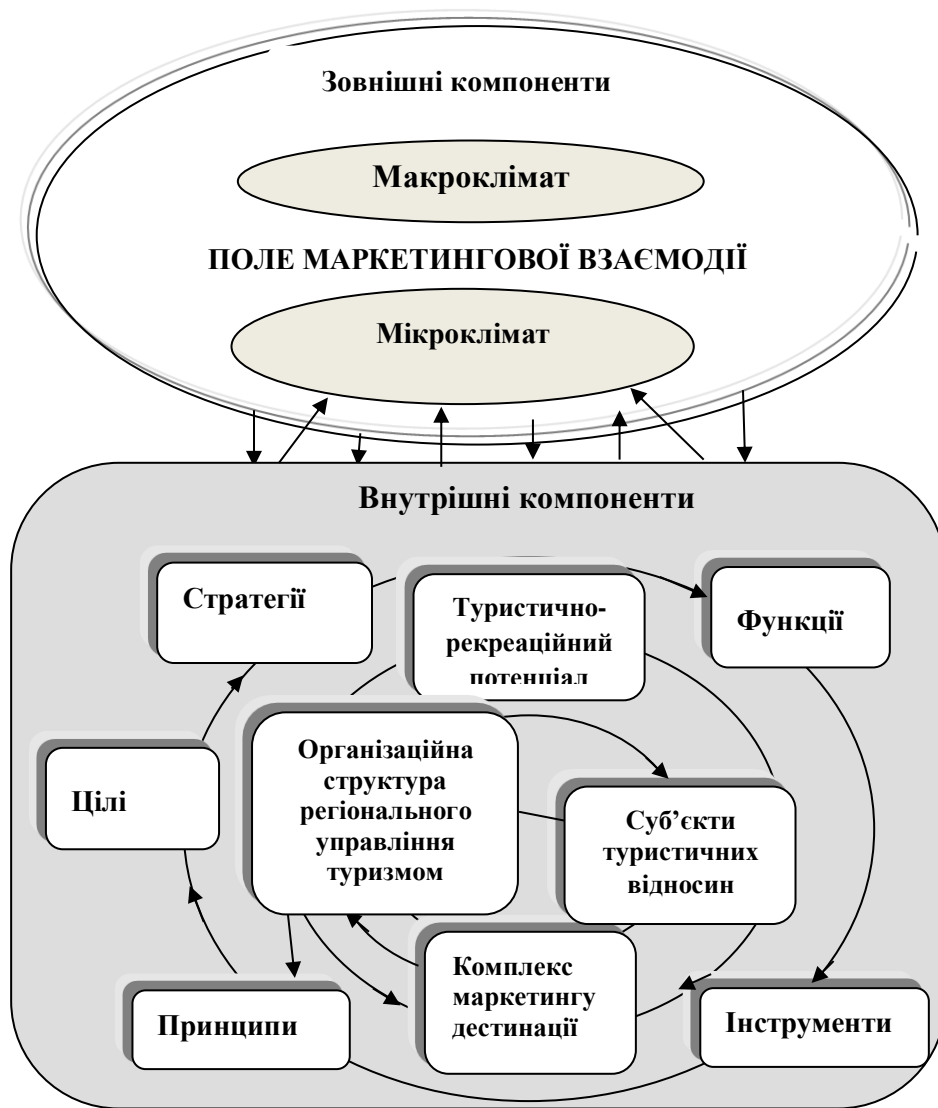


Рис. 2.14. Концептуальна схема системи стратегічного управління маркетингом туристичної дестинації

*Джерело:* сформовано автором на основі [5].

1. Поле маркетингової взаємодії - виступає зовнішнім компонентом і складається з макро- та мікрофакторів. У полі маркетингової взаємодії відбувається забезпечення інформаційної підтримки маркетингової взаємодії суб'єктів туристичних відносин, балансування їх інтересів та забезпечення комунікативної адаптивності.

2. Принципи. Формування і функціонування системи стратегічного управління маркетингом туристичної дестинації здійснюється на основі принципів системного підходу (ієрархічність, цілісність, структурність, взаємозалежність структури і середовища) та на основі базових принципів

стратегічного управління (цілеспрямованість, безперервна адаптивність, багатоваріантність планування, орієнтація на зовнішні можливості, врахування ризику та ін.).

3. Цілі. До ключових цілей стратегічного управління маркетингом туристичної дестинації відносяться: стратегічний аналіз ресурсів і політики території для визначення можливостей та ролі туризму у забезпеченні сталого розвитку регіону; визначення найпривабливіших для території сегментів туристичного ринку; формування та управління брендом та іміджем дестинації; формування і підтримка стратегічного партнерства влади, бізнесу для успішного розвитку дестинації та ін.

4. Стратегії - це інструмент міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства і спосіб досягнення синергії; це основа для формування і проведення змін в діяльності туристичного підприємства. Доцільно розробляти стратегії щодо: управління поведінкою споживачів туристичних послуг, синергічного впливу на цільовий ринок, формування конкурентоадаптивної маркетингової поведінки, розробки привабливого та конкурентоспроможного комплексу маркетингу та ін.

5. Функції. До основних функцій можна віднести наступні: дослідження поля маркетингової взаємодії, діагностика внутрішніх компонентів системи, інформаційний обмін, створення баз даних, розробка комплексного туристичного продукту дестинації, збутові, логістичні, комунікаційні функції, формування ключової маркетингової компетенції на основі раціонального використання туристичного потенціалу.

6. Інструментами управління є: заборона, дозвіл, примушення, трансферти, субсидії, премії, позики, кредити, програми, плани розвитку.

7. Суб'єкти. Маркетингові відносини туристичного підприємства здійснюються між суб'єктами на платформах: між різними видами бізнесу, так звана платформа B2B (Business -to-Business); між бізнесом і споживачами послуг, або платформа B2C (Business-to-Consumer). Суб'єктами туристичних відносин виступають організатори і продавці (туроператори і турагенти) туристичного

продукту, їх контрагенти — виконавці послуг (готелі, ресторани, компанії-перевізники, екскурсійні бюро тощо) і споживачі туристичних послуг.

8. Організаційна структура регіонального управління туризмом - це упорядкована сукупність організаційних, регулюючих і керуючих стійких зв'язків, що виникають із приводу налагодження маркетингових відносин у туристичній дестинації. Структурна побудова організаційної структури визначає функціональні зв'язки між елементами і регламентує потоки інформації.

9. Комплекс маркетингу дестинацій – це сукупність інтегративних перемінних, певна структура яких забезпечує підприємству досягнення поставлених цілей: туристичний продукт, ціна, місце продажу/місце споживання туристичного продукту, просування, люди/персонал.

10. Туристично-рекреаційний потенціал слід розглядати одночасно як деяку сукупність туристичних ресурсів, необхідну і достатню для функціонування; як комплекс можливостей, які підприємство спроможне реалізувати на туристичному ринку.

З точки зору системного підходу система стратегічного управління маркетингом туристичної дестинації поєднує в єдину логічну сукупність взаємодоповнюючі компоненти: зовнішній компонент (поле маркетингової взаємодії) і внутрішні компоненти (принципи, цілі, стратегії, функції, інструментарій, структура, суб'єкти, туристично - рекреаційний потенціал й комплекс маркетингу).

Отже, моніторинг процесів стратегічного управління в діяльності туристичних підприємств Приазов'я дозволяє не лише оперативно реагувати на зміни, але й розвивати більш ефективні стратегії для підтримки сталого розвитку регіону та підвищення його привабливості для туристів. У цьому контексті стратегічний маркетинг туристичної дестинації є невід'ємною частиною стратегічного управління, оскільки він сприяє формуванню конкурентоспроможного іміджу регіону, ефективному просуванню його ресурсів і продуктів, а також залученню нових туристичних потоків, що забезпечує сталий розвиток туристичної галузі.

## РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

### 3.1. Механізм державної підтримки розвитку туристичних регіонів країни

Державна підтримка розвитку секторів ринкової економіки є важливою через їхній суттєвий вплив на економічне зростання, зайнятість та регіональний розвиток, а також на підвищення конкурентоспроможності країни у міжнародній площині. Розвиток туризму, як структуроутворюючого сектору економіки країни, має значний вплив на економіку регіонів завдяки мультиплікаційному ефекту – активізації суміжних галузей, що взаємодіють з туризмом, і створенню економічного циклу зростання для забезпечення не тільки миттєвого ефекту через перерозподіл видаткової частини бюджетів домогосподарств на послуги суміжних галузей, але й для сталого розвитку регіонів і місцевих громад, які зможуть отримувати додаткові ресурси не лише короткостроково або на певний період, а й у довгостроковій перспективі.

Державна підтримка розвитку туристичних регіонів та регіональних туристичних комплексів є не лише умовою, але й ключовим фактором для забезпечення сталого економічного розвитку, соціальної стабільності та збереження природного середовища і культурного спадку.

Світовою радою з подорожей та туризму (The World Travel & Tourism Council) відзначається наступне: «У 2019 році частка сектору подорожей та туризму у світовому ВВП склала 10,3%; яка знизилася до 5,3% у 2020 році через обмеження мобільності в туризмі. У 2021 році частка збільшилася до 6,1%» [144]. Така статистика підкреслює вагомість туристичних послуг у макроекономічних індикаторах окремих країн. І в Україні та її регіонах питання перспектив розвитку туризму було і залишається актуальним.

Важливим є вивчення міжнародного досвіду державної підтримки в провідних туристичних країнах. За результатами проведеного дослідження у 2022 році підрозділом глобальної маркетингової комунікаційної кампанії BAV

Group у співпраці з Уортонською школою Університету Пенсильванії, зокрема професором Девідом Рейбштейном, і агентством U.S. News & World Report було визначено 73 найпривабливіших для туристів країн. Перше місце в цьому рейтингу посіла Італія, тому є доречним подивитись яка державна підтримка існує в країні задля розвитку туристичного бізнесу [185].

Навесні 2021 року в Італії було створено Міністерство туризму як окрему автономну інституцію з ціллю перезапуску туристичної галуззі. Отже, Міністерство відповідає за національну стратегічну координацію, реалізацію планів розвитку, просування ініціатив щодо покращення туристичної пропозиції, планування механізмів допомоги туристам і впровадження інновацій (цифровізація туристичних послуг, зокрема Italia.it — «офіційний додаток Міністерства туризму, який дозволяє відкривати найкрасивішу країну світу в ім'я унікальних вражень і нескінченних емоцій» [110]; розвиток інфраструктури Smart City для туризму; диджиталізація культурної спадщини тощо). Міністерство туризму підтримує та контролює Національне агентство з питань туризму (ENIT), яке здійснює нагляд за просуванням та маркетингом національного іміджу та бренду за кордоном та Club Alpino Italiano, яке відповідає за популяризацію знань про гори та охорону їхнього природного середовища.

Більш того, кожен італійський регіон має законодавчі повноваження розробляти трирічні плани. Ці плани реалізуються через річні програми, в яких визначаються обов'язки, цілі та керівні принципи управління туризмом. Регіони та автономні провінції співпрацюють у рамках «Об'єднаної конференції» — державного органу, який забезпечує стратегічну взаємодію між центральними органами влади та місцевими установами. Основні обов'язки регіонів включають:

- організацію та розподіл функцій між регіоном, провінціями та муніципалітетами;
- регулювання діяльності туроператорів та засобів розміщення, включаючи їх стандартизацію на регіональному рівні;

- розвиток іміджу регіону на національному та міжнародному рівнях;
- формування проєктів регіонального значення, спрямованих на покращення туристичної інфраструктури, стимулювання інновацій та взаємодію між різними учасниками туристичного бізнесу;
- адміністрування туристичного збору та управління регіональною туристичною статистикою, опитуваннями задоволеності відвідувачів.

Законом про бюджет Італії на 2022 рік створено Унікальний національний фонд туризму (FUNT) з бюджетом 120 млн. євро на 2022-2023 рр. та 40 млн. євро на 2024 р. [205].

Ще одним із яскравих прикладів, де ефективна державна підтримка туризму сприяє значному розвитку галузі, є Іспанія - одна з найбільших туристичних країн світу. Іспанський інститут туризму «Turespaña» є державною організацією та відіграє ключову роль у просуванні Іспанії як провідного туристичного напрямку на світовій арені. Для ефективного виконання своїх завдань «Turespaña» із залучення іноземних туристів через масштабні рекламні кампанії та заходи створила широку мережу представництв у багатьох країнах, що забезпечує постійну присутність іспанського туристичного бренду на різних міжнародних ринках, зокрема «має широку мережу інформаційних офісів в Іспанії та 29 представництв у 21 країні світу. Інститут повністю фінансується з держбюджету. Як результат, Іспанія посідає перше місце у світі за обсягом річного бюджету для проведення політики просування національного туристичного продукту за кордоном, 70 % якого надається урядом країни» [65, с. 80].

В Іспанії кожен регіон має власні повноваження щодо туризму і здійснює свою стратегію розвитку, але в той же час діє централізована система, що координує роботу між національними і місцевими органами влади. Кожен регіон реалізує свої унікальні туристичні пропозиції та програми, підтримуючи різноманіття іспанського туризму.

Таким чином, вивчення іноземного досвіду провідних країн, які досягли успіхів у туристичній галузі, дозволить Україні перейняти вже працюючі

практики та адаптувати їх для національного контексту. Враховуючи, що значна державна підтримка сприяє активному розвитку туристичної сфери, Україна може використати цей досвід для стимулювання свого туристичного сектору та досягнення сталого зростання.

На жаль, однією з найважливіших проблем розвитку туристичної галузі України є відсутність суттєвої державної підтримки ініціатив щодо розвитку туризму. Ускладнюється ситуація в туристичному секторі України негативним впливом системи чинників мега-, макро- та мезосередовища, непередбачуваних за своїм характером.

У Хартії туризму, прийнятій Генеральною асамблеєю Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) у 1985 р., зазначено наступне «держави мають розробляти і проводити політику, спрямовану на забезпечення гармонійного розвитку внутрішнього і міжнародного туризму» [171]. Аналіз Всесвітньої туристичної організації показує, що більшість країн розвивають державну туристичну політику за допомогою двох основних підходів: безпосереднього впровадження через центральні органи виконавчої влади та опосередкованих заходів, таких як правове регулювання та інфраструктурна підтримка. Реалізація такої політики відбувається через національні туристичні організації або інші інститути, які відповідають за розвиток галузі, сприяння інвестиціям і формування іміджу країни як туристичної дестинації [220]. Отже, туристична політика, як частина загальної політики держави, має свої особливості нормативно-правового регулювання, стикаючись з проблемами недосконалості правових норм через розрив між законодавчими ініціативами та їхнім реальним застосуванням. Цибух В. І. відзначає: «Від стану правового забезпечення в Україні в цілому і правового забезпечення функціонування туристичної індустрії, зокрема, залежить і існування туризму в Україні» [172, с. 82]. Цієї точки зору дотримується Друк В.В.: «Законодавче поле потребує, насамперед, значних доопрацювань у сфері ліцензування, стандартизації і сертифікації туристичних послуг, інформаційного, фінансового та матеріального забезпечення туристичної галузі» [59].

Отже, на державному рівні оголошено туризм одним з пріоритетних напрямів розвитку економіки та культури, за цих умов державне регулювання та підтримка є важливими складовими державної політики, адже вони допомагають забезпечити використання туристичного потенціалу країни та подолати соціально-економічні викликів у туристичних регіонах, регіональних туристичних комплексах.

Законодавчу основу державного регулювання туристичної діяльності складає низка важливих актів, зокрема Закон України «Про туризм» - основний документ та джерело правового регулювання, який визначає правові, економічні та організаційні засади розвитку туризму в країні; прийняті відповідно до нього державні закони України; нормативно-правові акти.

Відповідно до Закону України «Про туризм» державним регулюванням туризму є здійснення державою комплексу заходів щодо регулювання та контролю за діяльністю в галузі туризму з метою забезпечення захисту прав і законних інтересів громадян, захисту навколишнього природного середовища, підвищення рівня туристичного обслуговування та забезпечення безпеки туризму тощо.

На думку Герасименко В.Г., Михайлюк О.Л. «...державне регулювання туризму повинно бути орієнтоване на встановлення необхідних та вичерпних стандартів, які враховують інтереси суспільства у відповідності з сучасними реаліями соціально-економічного розвитку» [57, с. 23]. Як відомо, державне регулювання сфери туризму передбачає регламентування використання туристично-рекреаційних ресурсів у господарській діяльності, визначення умов функціонування об'єктів туристично-рекреаційної інфраструктури та застосування механізмів управління розвитком галузі, маючи на меті не лише стимулювання економічного розвитку, але й забезпечення належного рівня якості туристичних послуг, гарантування безпеки туристів, а також підтримку локальних культур і довкілля.

Державна політика, державне регулювання та підтримка є взаємопов'язаними поняттями в управлінні економічними процесами.

Використовуючи різний функціонал, вони працюють на досягнення цілей розвитку регіональних туристичних комплексів.

Організаційно - економічний механізм державної підтримки розвитку туризму - це комплекс заходів, сукупність яких створює скоординовані дії, об'єднуючі економічні та управлінські інструменти (табл. 3.1).

Такий багатокomпонентний підхід враховує як економічний, так і соціальний вплив туризму на національному та регіональному рівнях, підвищуючи конкурентоспроможність регіонів і забезпечуючи гармонійний вплив на локальну економіку. Для розвитку туризму слід раціонально використовувати туристично-рекреаційний потенціал регіонів з урахуванням екологічних та культурних аспектів, удосконалювати маркетингові стратегії і рекламно-інформаційну підтримку на всіх рівнях, а також покращувати законодавче та адміністративне регулювання цієї сфери.

Правове регулювання сфери туризму в Україні має широкий та міжгалузевий характер, що сприяє створенню правової бази для підприємств з метою забезпечення безпеки та провадження туристичної діяльності в країні. Воно включає використання різних джерел права, зокрема конституційне, цивільне, господарське, податкове, трудове, земельне, екологічне, адміністративне та кримінальне право. Впорядкування відносин в туристичній діяльності відбувається через ліцензування господарської діяльності туристичних операторів, укладання та виконання договорів про надання туристичних послуг, надання державної підтримки туристичній діяльності [9, с.162].

Регулювання в галузі туризму здійснюють такі державні органи: Верховна Рада України; Кабінет Міністрів України; Державне агентство розвитку туризму (ДАРТ); місцеві державні адміністрації; органи місцевого самоврядування; інші органи в межах їх компетенції.

Таблиця 3.1

## Організаційно - економічний механізм державної підтримки розвитку туризму

	Структурно-координаційний блок	Правовий блок	Економічний блок	Рекламно - інформаційний блок	Екологічний блок	Блок безпеки та охорони здоров'я
Макрорівень	Верховна Рада, Кабінет Міністрів України, профільні Міністерства, ДАРТ	Нормативно-правове забезпечення	Державна моделі підтримки туризму та рекреації, зайнятості. Гармонізація видів регулювання	Урядові маркетингові кампанії з просування національного туристичного бренду, національна цифрова екосистема	Концепція «зеленої економіки», культура екологічного мислення, чисте і безпечне довкілля	Санітарно-епідеміологічні норми, реалізація права на безпечний туризм
	Державні стратегії та програми, Національні проекти (ініціативи), стандарти					Зміцнення громадської безпеки та захисту від надзвичайних ситуацій
Мезорівень	Місцеві органи виконавчої влади з повноваженнями та завданнями у сфері туризму; Агенція регіонального розвитку	Рішення колегії державної адміністрації	Програмні моделі сприяння напрямів розвитку туризму та збереження історико-культурної спадщини	Інструменти стратегічного маркетингу, інформаційний супровід туризму		
	Регіональні стратегії розвитку та Плани з їх реалізації, цільові програми					
Мікрорівень	Суб'єкти туристичної діяльності	Внутрішні нормативи	Фінансово-кредитна підтримка, преференції, фіскальні стимули	Реклама в соціальних медіа, онлайн-маркетинг, мобільні рішення (застосунки, чат-боти)	Створення безпечного життєвого середовища	
Місцеві рівень	Органи місцевого самоврядування	Рішення виконавчого комітету	Програмні моделі підвищення економічного потенціалу та туристичної привабливості громади	Цифрова трансформація, маркетингові та інформаційно-презентаційні матеріали для промоції локальних культурних традицій, брендінг територій		
	Місцеві програми, проекти, технічні завдання на проекти					

Джерело: сформовано автором на основі [9, с.157-166; 51; 79; 115; 120, с. 17].

Реформування органів державного управління туризмом в Україні проходило певний шлях (Додаток Б). З 24 грудня 2019 р. центральним органом виконавчої влади, який відповідає за розвиток туризму в Україні, стало Державне агентство розвитку туризму України. Діяльність ДАРТ координується Кабінетом Міністрів України через Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України, яке реалізує державну політику у сфері туризму. Законодавчу базу діяльності ДАРТ складають: Конституція та закони України, укази Президента України та постанови Верховної Ради України, прийняті відповідно до Конституції та законів України, акти Кабінету Міністрів України, інші нормативно – правові акти. Склад основних завдань ДАРТ:

- розроблення та виконання програм розвитку туризму і курортів в Україні;

- розроблення та подання у встановленому порядку Міністрові інфраструктури пропозиції щодо: організації обліку туристичних ресурсів України та забезпечення їх раціонального використання та охорони; визначення переліку посад фахівців туристичного супроводу та кваліфікаційних вимог до них; порядку створення та ведення Державного кадастру природних територій курортів; розроблення програм облаштування транспортних магістралей об'єктами туристичної інфраструктури; порядку оформлення ваучера на надання туристичних послуг та його використання та ін.;

- встановлення відповідних категорій об'єктам туристичної інфраструктури (готелям, іншим об'єктам, призначеним для надання послуг з розміщення, закладам харчування, курортним закладам тощо) відповідно до законодавства;

- здійснення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності туристичного ринку, в тому числі заходів, що пов'язані з інтеграцією національного туристичного ринку в єдиний європейський туристичний простір [9, с.161-162].

Зростання показників туристичного підприємництва залежить від ефективного застосування інструментів державної підтримки розвитку туристичних регіонів та комплексів (рис.3.1).



Рис.3.1. Інструменти державної підтримки розвитку туристичних регіонів  
Джерело: сформовано автором.

Програми, проекти повинні враховувати специфічні особливості регіонів, сприяючи збалансованому та сталому розвитку туризму на всій території країни.

Такі країни, як Швеція та Німеччина, є прикладами успішної реалізації принципів «зеленої економіки» в туризмі, демонструючи, як державні програми можуть сприяти розвитку туристичних регіонів без шкоди для навколишнього середовища. Культура екологічного мислення стимулює туристичний бізнес до впровадження практик відповідального споживання. Застосування державного

фінансового стимулювання розвитку екологічної інфраструктури та підвищення обізнаності туристів про важливість екологічно-свідомого відпочинку буде одним із напрямів державної підтримки підприємств індустрії туризму.

Державні програмні моделі підтримки розвитку туристичного бізнесу в Україні створюють сприятливі умови для стимулювання економічного зростання завдяки фіскальній та монетарній політиці (податкові пільги, вигідні кредитні умови, грантова та донорська підтримка), розвитку інфраструктури та цифрової трансформації, зростанню рівня зайнятості населення (у сфері туризму та суміжних галузях) (рис.3.2).



Рис.3.2. Державні програми підтримки розвитку туристичного бізнесу

Джерело: сформовано автором на основі [9; 53; 109].

Державні цільові, регіональні та інші програми розвитку туризму мають враховувати різні аспекти, такі як економічні, соціальні та екологічні фактори.

Одним із важливих аспектів таких програм є забезпечення безпеки в галузі туризму.

Відповідно до вимог та проблем розвитку сфери туризму урядом схвалено Стратегію розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. У документі головною метою визначено «формування сприятливих умов для активізації розвитку сфери туризму та курортів згідно з міжнародними стандартами якості та з урахуванням європейських цінностей, перетворення її на високорентабельну, інтегровану у світовий ринок конкурентоспроможну сферу, що забезпечує прискорення соціально-економічного розвитку регіонів і держави в цілому, сприяє підвищенню якості життя населення, гармонійному розвитку і консолідації суспільства, популяризації України у світі» [171].

Влітку 2020 року Президент України анонсував ініціативу «Туристичні магніти», метою якої є розвиток туристичної сфери в Україні та її адаптація до стандартів ЄС. У рамках цієї ініціативи кожна область визначила на своїй території основні «магніти», які мають реальну чи потенційну привабливість для туристів. Задля полегшення фінансування ця ініціатива реалізується у рамках всеукраїнського проєкту «Велика реставрація». Серед туристичних «магнітів», з якими вже визначились значна частина областей України, чимала частка природних об'єктів (наприклад, Парк природи «Беремицьке» на Чернігівщині чи озеро Світязь на Волині), а також об'єкти сільського туризму (наприклад, равликівська ферма у Жмеринці).

У 2021 році Міністерство культури та інформаційної політики України запропонувало до громадського обговорення проєкт Концепції Державної цільової програми розвитку внутрішнього та в'їзного туризму «Мандруй Україною».

Відтак, державні програмні моделі підтримки розвитку туристичного бізнесу сприяють економічному розвитку регіонів, частина проєктів співфінансується із державного або місцевих бюджетів. Фінансові деталі та обсяги залучених коштів можуть залежати від регіональних програм і наявності інвесторів.

Розглянемо фактори, що впливають на фінансування туристичних програм та проєктів (рис.3.3).



Рис. 3.3. Фактори, що впливають на фінансування туристичних програм та проєктів

Джерело: сформовано автором.

Подолання складних економічних умов потребує знань про досвід суб'єктів туристичної діяльності, який було набуто вперше, та реалізований у різних країнах світу:

- на рівні ключових суб'єктів туризму – шлях від теорії і практики адаптаційних змін до осучаснення самої концепції бізнесу. Отже, зосередження на використанні штучного інтелекту, турів віртуальної і доповненої реальності не зможе до кінця замінити у туризмі формат реальної присутності, який більш приємний по рівню емоційності вражень. Вплив подій «екзогенного шоку» показав необхідність розвитку маркетингових стратегій;

- на рівні державної політики – планування виваженої державної політики підтримки туризму за рахунок використання державних інструментів

сприяння розвитку туристичної галузі, використання зарубіжного досвіду країн, територія яких зазнала військових конфліктів і загроз.

У післявоєнний період механізм реалізації туристичної політики держави має включати різні форми фінансової підтримки, зокрема державні пільгові кредити, гранти та субсидії для бізнесу, зниження податкового навантаження або надання податкових канікул, а також шляхи подолання кадрових проблем у сфері туризму (організація тренінгів, семінарів і курсів для працівників туристичної галузі). Затяжна війна посилює ризик того, що частина тих, хто вже працевлаштувався та адаптувався за кордоном, не планує повернення. Стратегічним кроком вважається проєкт Міністерства економіки України «Робота без бар'єрів», який реалізується на виконання Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні [109]. Інструментом є ваучер на навчання. Проєкт із надання ваучерів на навчання створює можливості для безоплатної освіти представникам вразливих категорій населення, спрямовуючи їх на набуття затребуваних професійних навичок, що дає змогу отримати актуальні компетенції, потрібні для ринку праці, сприяє зменшенню дефіциту кваліфікованих кадрів та створенню кадрового резерву для сфери туризму та рекреації. Зокрема, за допомогою цього ваучера можна здобути освіту за спеціальністю «Туризм і рекреація» (код 242).

Механізм державної підтримки на регіональному рівні повинен враховувати не лише загальнодержавні пріоритети, але й туристичну політику органів державної влади в регіонах, яка визначається сукупністю форм, методів і напрямів дій держави щодо функціонування сфери туризму для досягнення мети збереження та розвитку господарського комплексу країни [106, с. 11]. Крім прописаного механізму необхідно звернути увагу:

- на показники ефективності діяльності інституційних структур адміністративно - територіального устрою за туристичним напрямом, які мають бути складені з урахуванням регіональних відмінностей туристичних районів, формування яких обумовлено спеціалізацією та наявними туристичними ресурсами (показники регіональної екологічної ситуації, площа та стан об'єктів

природно - заповідного фонду, паспортизація історико-культурних пам'яток тощо);

- на міжсекторальну співпрацю відповідних структурно-функціональних одиниць місцевих органів влади із закладами освіти, бізнес – структурами, громадськими об'єднаннями та недержавними самоврядними організаціями, що дозволить використовувати додатковий потенціал для формування туристичного іміджу. Співпраця різних секторів управлінської діяльності може стати дієвим способом вирішення низки існуючих проблем та забезпечення збалансованого розвитку галузі [107, с. 122].

В Україні програмні моделі підтримки туризму включають різноманітні державні ініціативи, які реалізуються через партнерство між державою, місцевими органами влади та приватним сектором. Козловський Є.В., Ткаченко Т.І. стверджують: «Взаємодія держави та представників туристичного бізнесу на основі застосування механізмів публічно-приватного партнерства може стати одним з перспективних напрямів інтенсифікації розвитку сфери туризму» [75, с.81]. Ефективний розвиток регіонального туристичного ринку значною мірою залежить від двостороннього зв'язку між державними органами, громадськими організаціями та галузевими об'єднаннями, що забезпечує паритетні відносини і координацію діяльності - це офіційна співпраця на основі юридичних угод, яка може охоплювати як локальні, так й національні проекти. У рамках цієї співпраці складна структура суб'єктів господарювання в регіоні формується в єдину систему під впливом державних механізмів з можливості потенційного «...об'єднання в одну регіональну мультимедійну мережеву систему підприємств галузі туризму, гостинності та закладів культури на регіональному рівні для кращої координації дій, максимізації прибутку, раціонального використання ресурсів туризму та надання електронних екскурсійних послуг» [114, с. 626].

Управлінські дії на державному рівні потрібно направити на розбудову регіонального туристичного ринку завдяки набору заходів і функцій, кожна з

яких спрямована на вирішення специфічних питань, зокрема розвитку великих інфраструктурних об'єктів, таких як аеропорти, готелі, курорти або музеї.

Другим важливими підходом для розвитку туристичного потенціалу регіонів є неформальні об'єднання зусиль для створення єдиного туристичного продукту – туристичні кластери, які об'єднують суб'єктів туристичного бізнесу, місцеві органи державної влади, навчальні заклади та громадські організації, щоб спільно працювати над розвитком регіонального (локального) туризму, покращенням туристичних послуг і створенням єдиного туристичного продукту.

В Україні є декілька ініціатив щодо створення туристичних кластерів, зокрема:

- Карпатський туристичний кластер – об'єднує туристичні ресурси Закарпатської, Івано-Франківської, Львівської областей, де фокус спрямований на розвиток екологічного та активного туризму.

- Туристичний кластер Поділля – охоплює Вінницьку, Хмельницьку, та Чернівецьку області, акцентуючи увагу на історичному та культурному туризмі.

- Кластер Одеського регіону – спрямований на розбудову туристичної інфраструктури в Причорномор'ї з фокусом на морському та культурно-історичному туризмі.

До початку повномасштабного військового вторгнення у 2022 році, в Приазов'ї існували громадські організації, зусилля яких спрямовувались на розвиток туризму:

- ГО «Час Є!». З 2015 року працювало у форматі хабу та надавало простір для громадських заходів. У серпні 2020 розпочали проєкт «Культурні урбаністи», щоб об'єднати бердянців, які цікавляться культурою та розвитком міста. За п'ять років створили 8 муралів. У 2020 організували приїзд до Бердянська митця Гамлета Зінківського, який створив на вулицях міста 8 арт-об'єктів.

- ГО «Інформаційно-ресурсний центр культурних комунікацій «Діалог». Реалізували проєкт «Креативний простір-студія «Бердянськ V3.0» за підтримки

проекту ПРОМІС. У 2020 році у співпраці з міською радою було реалізовано проєкт від посольства Японії в Україні в рамках грантової програми «Кусаноне».

У Генічеську діяла ГС «Асоціація гостинності Генічеського району», яка ставила собі за мету розвиток різних видів туризму, у тому числі культурно-пізнавального.

У Кирилівці в офіційних реєстрах було знайдено дві організації, пов'язані із розвитком туризму і курортів – це ГО «Кирилівка курорт» та ГО «Відродження Кирилівки».

У Маріуполі громадський сектор був представлений багатьма етнічними товариствами, зокрема ГО «Маріупольська міська федерація спортивного орієнтування та туризму», ГО «Халабуда» (діяльність з розвитку креативного кластеру та просвітня діяльність).

У Мелітополі була найбільша кількість зареєстрованих громадських об'єднань культурних етнічних товариств з усіх DESTИНАЦІЙ Приазов'я. До найактивніших організацій належали: ГО «Мелітопольське національно-культурне караїмське товариство «ДЖАМААТ»; ГО «Інновації та соціально-економічні ініціативи»; ГС «Асоціація виробників Мелітопольської черешні» (діяльність з популяризації геобренду «Мелітопольська черешня»), ГО «Фонд розвитку туризму і відпочинку».

Отже, індустрія туризму стимулює розвиток майже всіх галузей економіки, виступаючи каталізатором соціально-економічного розвитку країни, примножуючи туристичний потенціал країни й окремих регіонів завдяки механізму державної підтримки як інструменту усунення недоліків ринкової саморегуляції.

Зарубіжний досвід свідчить, що максимального ефекту в розвитку туризму можна досягти лише за умов співпраці органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, громадських і професійних організацій та підприємницьких структур.

Механізм державної підтримки регіонального розвитку туризму використовує програмні моделі, які є основою для планування та реалізації

політики у цій сфері. Моделі включають стратегії, програми та ініціативи, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності регіонів на туристичному ринку.

### **3.2. Імідж регіону як фактор розвитку туристичних можливостей**

Кожен куточок світу, будь-який регіон, зокрема й туристичний, має власні територіальні відмінності, які можуть вплинути на інтерес до нього та стати додатковим фактором для залучення інвестицій та розвитку, що є вельми актуальним в сучасних умовах.

Підкреслимо, що територіальна індивідуальність, окрім об'єктивно заданих особливостей (природно-кліматичні і сировинні, етнографічні, історичні і культурні, особливості економіки, рівень розвитку виробничої і соціальної інфраструктури тощо), включає також технології і підходи до роботи, рівень довіри партнерів, наявність та якість експертної інформації, особливості спілкування і багато інше.

Усі ці чинники впливають на імідж, репутацію і, врешті-решт, на конкурентоспроможність території, і для закріплення їх у свідомості цільових груп простого інформування недостатньо - з потенційними споживачами, клієнтами туристичних послуг, необхідно налагоджувати стосунки, виходячи з їх інтересів.

Згідно з міжнародно визначеним трактуванням, яке було сформульовано Всесвітньою організацією з туризму (United Nations World Tourism Organization - UNWTO): імідж являє собою «...сукупність емоційних і раціональних представлень, які витікають із зіставлення усіх ознак країни, власного досвіду і чуток, що впливають на створення певного образу» [212, с. 5].

Імідж туристичного регіону визначають також як «...відносно стійку сукупність емоційних, раціональних представлень, що відтворюється в масовій і

індивідуальній свідомості, переконань і відчуттів людей, які виникають з приводу особливостей регіону, складаються на основі усієї інформації, отриманої про регіон з різних джерел, а також власного досвіду і вражень» [33, с. 77].

Сутність іміджу території представлена сукупністю переконань і відчуттів людей, які виникають з приводу його особливостей. Це уявлення про територію, місто може сформуватися внаслідок безпосереднього особистого досвіду (наприклад, в результаті проживання на його території) або опосередковано (наприклад, з матеріалів засобів масової інформації тощо). Тому, одним з найважливіших інструментів його формування є комунікаційні елементи.

Умовно імідж можна представити у вигляді об'єктивних і суб'єктивних складових. Найважливішою об'єктивною складовою іміджу туристичного регіону є сукупність конкурентних переваг і недоліків. Вони обумовлюються особливостями галузевої спеціалізації території, рекреаційним потенціалом, територіальною віддаленістю, інтелектуальними та інноваційними можливостями та їх відповідністю цілям розвитку території, рівнем розвитку туристичної інфраструктури та соціальної сфери, наявністю і привабливістю туристичних об'єктів, сервісним обслуговуванням, рівнем інвестиційної активності тощо.

Безумовно конкурентні переваги сприяють посиленню конкурентоспроможності території, а конкурентні недоліки ускладнюють процес її включення в ринковий простір.

В цьому контексті представляє інтерес потенціал маркетингового інструментарію, а точніше - територіального маркетингу. Так, дослідники [128] звертають увагу, що саме його інструменти здатні сформувати та покращити імідж території, її престиж, конкурентоспроможність; розширити участь туристичної дестинації та її суб'єктів в реалізації міжнародних, державних, регіональних програм; залучити на територію державні та інші зовнішні по відношенню до неї замовлення і ресурси, використовуючи їх для подальшого розвитку.

Дослідження досвіду країн Європейського Союзу (ЄС) дозволило констатувати, що використання маркетингу пов'язано з метою вирішення складних економічних і соціальних проблем, виступаючи ефективним методом підтримки місцевого економічного розвитку та залучення інвестицій, сприяючи розвиненню туристичних регіонів.

У більшості випадків використання концепції маркетингу зумовлено наступними факторами:

- проведенням структурної перебудови економіки в зв'язку з переходом на нові технології й екологічно чисті виробництва;
- необхідністю довгострокового планування міської забудови та поліпшення зовнішнього вигляду центральної частини міст;
- інтеграцією економіки регіонів та міст;
- посиленням конкуренції між містами з точки зору їх привабливості для розміщення нових підприємств, мешканців, туристів;
- підвищенням ефективності роботи місцевих органів управління;
- залученням мешканців до вирішення конкретних питань розвитку туристичної дестинації [68, с. 30].

В процесі формування іміджу туристичного регіону виділяють декілька етапів:

1. Аналіз початкового стану або вивчення наявного іміджу. На старті істотним є визначення, чи є і який він - образ території у свідомості адресатів, в якій мірі власний імідж регіону відрізняється від загального іміджу, які позитивні і негативні риси регіону може помічати оточення, який напрям змін іміджу (покрощується він або погіршується).

2. Визначення цілей, що відносяться до бажаного, ідеального іміджу. На цьому етапі ключовим стає визначення ідентичності території і ідентифікація показників ідентичності, на яких базуватиметься створюваний образ (унікальність, найбільш значні сильні сторони).

3. Сегментація адресатів іміджу. На цьому етапі органи влади місцевого рівня повинні поділити адресатів іміджу на однорідні групи згідно точно певних критеріїв, що надає можливість ретельно обрати засоби і інструменти для здійснення мети – створення позитивного образу цієї території.

4. Позичіонування іміджу - на цьому етапі слід створити у свідомості потенційних споживачів територіальної пропозиції такий образ туристичної дестинації, який, завдяки певним особливостям, дозволить відрізнити їх пропозицію від пропозицій конкурентів.

5. Вибір маркетингових інструментів формування іміджу - просування образу. Потрібний відбір інструментарію територіального маркетингового комплексу, в першу чергу, засобів комунікацій. Одним з найважливіших є реклама. Програмування рекламних заходів (у тому числі, створення рекламного слогану) концентрується на позиціонуванні іміджу місця, що підкреслює унікальність і виняткові якості цієї території.

6. Контроль, порівняння стану фактичного і планованого - вимір іміджу [177, с. 91].

Бажаний імідж повинен точно виходити з місії розвитку території, відповідаючи таким умовам:

- актуальність і достовірність;
- простота (якщо ця місцевість представляє надто багато іміджів, то може «розмити» свій образ);
- привертання уваги (наводити на думку, чому люди хотіли б жити, інвестувати, працювати в цьому місті або відвідати її);
- впізнання, унікальність (якщо, наприклад, в країні є декілька територій, які рекламують себе як «сприятливе місце» з «кращим кліматом для бізнесу», то можуть виникнути помилки).

Для об'єктивної оцінки іміджу необхідним є проведення комплексних маркетингових досліджень (із залученням експертів) з метою виявлення

прихованих детермінант, що визначають відношення до території, можливих бар'єрів сприйняття бажаного іміджу.

Якісно проведений іміджевий аудит дозволяє скласти «репутаційну карту» і позначити основні «проблемні зони» та позитивні особливості сприйняття. Наступним кроком є формування стратегії комунікацій, яка буде спрямована на коригування образу, існуючого у свідомості цільових груп, і формування необхідного іміджу. Досягнення результату при цьому спиратиметься на позитивні особливості сприйняття території і сприятиме нівеляції можливих негативних стереотипів.

Акцентуємо увагу на тому, що сучасні соціально-економічні процеси, які мають глобальний характер, посилюючи конкуренцію між країнами та територіями на світовому ринку, зміцнюючи диспропорції у їх розвитку, створюють передумови для формування та укріплення іміджу на інноваційних засадах, підвищуючи значущість та перспективність використання інструменту територіального брендингу для власного позиціонування та просування з метою підвищення інвестиційної привабливості території; створення та забезпечення соціальних умов; її економічного розвитку; підвищення конкурентоздатності; зростання популярності та престижу; туристичної привабливості; збільшення зайнятості населення тощо.

Акцентуємо увагу на тому, що брендинг використовується для створення у свідомості споживачів відповідного образу країни або конкретної туристичної дестинації, формування іміджу цієї території та прихильності до неї, що набуває особливої значущості в умовах посилення конкуренції на туристичному ринку.

При формуванні бренду активно враховуються історичні, етнічні, культурні, ландшафтні та інші особливості туристичного регіону, які здатні підкреслити його унікальність, віддзеркалюючи специфіку туристично-рекреаційного потенціалу.

Слід вказати, що процесу регіонального брендингу передуює розробка туристичного бренду країни, здатного підкреслити винятковість національного туристичного потенціалу та туристичних ресурсів.

В цьому контексті вважаємо доцільним згадати, що термін «брендинг місьць» було сформовано ще у 2002 році експертом світового рівня в сфері національного брендингу Саймоном Анхольтом, який запропонував концепцію конкурентної ідентичності у вигляді шестикутника, кожен кут якого містить складові бренду території, регіону або країни (рис. 3.4). Серед них: політика, бізнес і інвестиції, експортні бренди, культура, люди та туризм [183, с. 34; 184, с. 17].

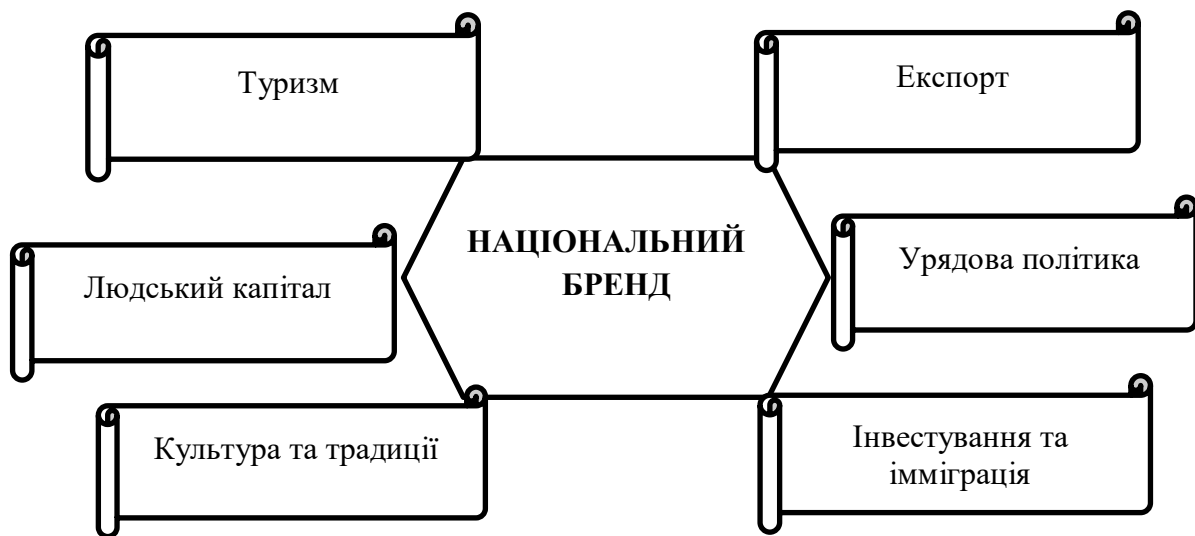


Рис. 3.4. Шестикутник національного бренду Саймона Анхольта

*Джерело:* розроблено автором на основі [183, с.34, 184, с. 17].

Ці складові у координованій взаємодії формують новий інтегрований елемент – цілісний національний бренд (образ, сприйняття країни у світі), який, виступаючи нематеріальним активом, завдяки набору атрибутів, формує її маркетинговий потенціал та додаткову значущість в очах споживачів, інформуючи їх про переваги та позиціонуючи відносно країн або регіонів-конкурентів за вищезначеними категоріями, які і формують цінність бренду.

На значущості національного бренду в розвитку вітчизняного туризму акцентувалась увага і на державному рівні, відзначаючи, що саме він «...здатний допомогти зрозуміти багатогранність культури нашого народу, його багату історію, розкриває туристичну привабливість території. Це перший крок, емоції, які мотивують до відвідування країни» [63].

Як свідчать результати досліджень, країни світу мають значні напрацювання щодо формування власних брендів.

Значна робота в цьому напрямі здійснюється як лідерами світового рейтингу національних брендів (серед яких США, Китай, Німеччина та ін.), так і країнами, які пройшли або мають пройти шлях повоєнного відновлення (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Рейтинг національних брендів країн світу

Місце		Країна
2023	2022	
1	1	США
2	2	Китай
3	3	Німеччина
4	5	Великобританія
5	4	Японія
6	6	Франція
7	7	Індія
8	8	Канада
9	9	Італія
10	10	Південна Корея
<i>Країни, які пройшли (будуть проходити) шлях повоєнного відновлення</i>		
36	34	Ізраїль
60	58	Словенія
63	53	Україна
65	68	Сербія
95	92	Кіпр

*Джерело:* розроблено автором на основі [210].

Слід відзначити, що застосування інноваційних інструментів дозволило ряду країн значно підвищити вартість національних брендів. На рис. 3.5 представлена цінність бренду країн, які входять до світової ТОП-десятки.

Зазначимо, що відрізняючись вихідними параметрами, внутрішнім соціально-економічним, політичним становищем та зовнішніми впливами, країни світу мають певний досвід повоєнної відбудови, в тому числі і в сфері формування бренду своїх територій, який демонструє як позитивні результати так і помилки, створюючи умови для використання внутрішнього

інвестиційного потенціалу.

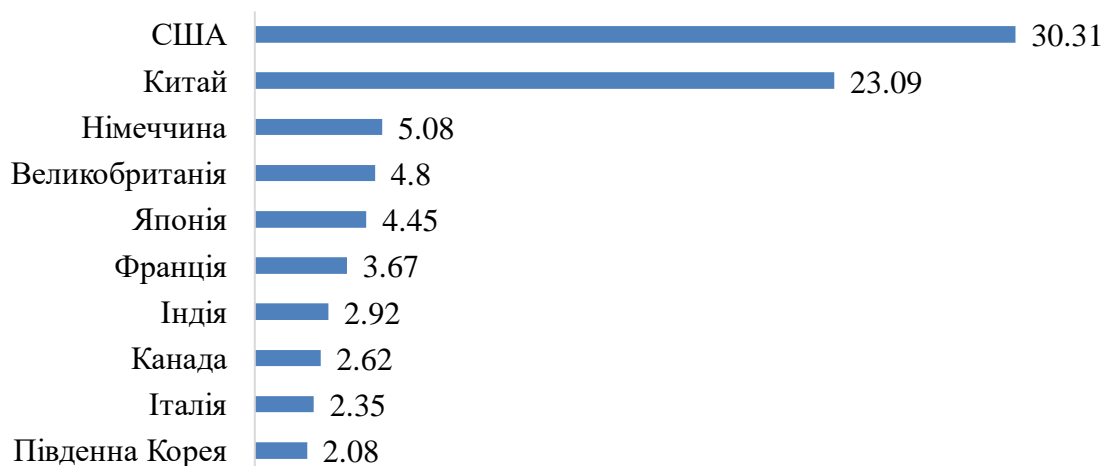


Рис. 3.5. ТОП 10 найцінніших національних брендів світу у 2023 р.

(трлн. дол.)

*Джерело:* побудовано автором на основі [210].

В ряді наукових досліджень [84, с. 159; 124, с. 31] цілком слушно звертається увага на елементи стратегії післявоєнного відновлення Японії, які представляють науково-практичний інтерес в контексті повоєнних трансформацій. Ця країна спромоглась за достатньо короткий історичний період сформувати високорозвинену економіку, зосередившись на наукових розробках, і підтримувати її на такому рівні, створивши імідж інноваційної країни.

В свою чергу, в країнах Балканського півострова (Боснія і Герцеговина, Сербія та Хорватія) все ще тривають етапи повоєнного відновлення після військових дій, які мали місце в 90-х роках ХХ століття.

Проте, через недостатню увагу реформам не всім з них вдалося запровадити інноваційні процеси в економіці, сформувати сприятливий інвестиційний клімат (особливо в контексті інституційних реформ та розвитку людського капіталу) та створити потужний бренд країни [173, с. 34].

В цьому контексті заслуговує на увагу досвід Хорватії, яка, зазнавши суттєвих руйнувань під час війни, не лише досягла успіхів у повоєнному відновленні, активно долучаючи до трансформаційних процесів в економіці

території, які менш постраждали під час військових дій та використовуючи спеціальні режими для постраждалих територій. а й вступила до ЄС.

При цьому в процесах відбудови територій активно приймала участь місцева громада (при потужній державній підтримці), а основні акценти робились на основних «точках зростання» розвитку територій (наприклад, для хорватського міста Дубровник були обрані розвиток дрібного бізнесу та туризму). А ефективний туристичний брендинг та масштабна піар-кампанія країни та її раніше невідомих туристичних особливостей і маршрутів дозволила цій державі досягти конкурентних переваг на світовому ринку туристичних послуг, покращивши власний імідж.

Доречі, просування бренду країни, її краєвидів та цікавих маршрутів притаманно і стратегії відновлення Кіпру.

Однак, аналізуючи досвід інших країн слід пам'ятати, що будь-яка певна модель розвитку, в тому числі і формування бренду в умовах повоєнного відновлення, не може бути просто запозичена або взята за основу.

Безумовно, формування та ефективне управління брендом територій дозволить країні залучити необхідні для повоєнного розвитку ресурси, в тому числі інвестиції, для вирішення соціально-економічних задач, підвищити рівень довіри як з боку населення так і світових організацій. Але при оцінці можливостей імплементації елементів світового досвіду територіального брендингу в умовах повоєнної трансформації економіки України доцільно враховувати особливості існуючої ситуації, загрози і виклики, що дозволить позиціонувати конкурентні переваги країни та забезпечити просування унікальних брендів відновлених вітчизняних територій за кордоном.

Світові практики доводять, що розробці потужного бренду передують формування образу території, виявлення асоціацій, пошук базових цінностей та унікальних особливостей (історичних, культурологічних, рекреаційно-ландшафтних тощо).

Практичний інтерес в цьому процесі представляє визначення елементів брендингу (для держав – герб і прапор, для окремих територій – герби і

загальноприйняті символи міст, логотипи, рекламні слогани, міфи, легенди тощо). Крім того, представляється доцільним приділення уваги просуванню бренду через розмаїття інформаційних джерел.

Констатуємо, що вітчизняний туристичний бренд має відповідну історію, яка представлена основними етапами його формування та розвитку (рис. 3.6).

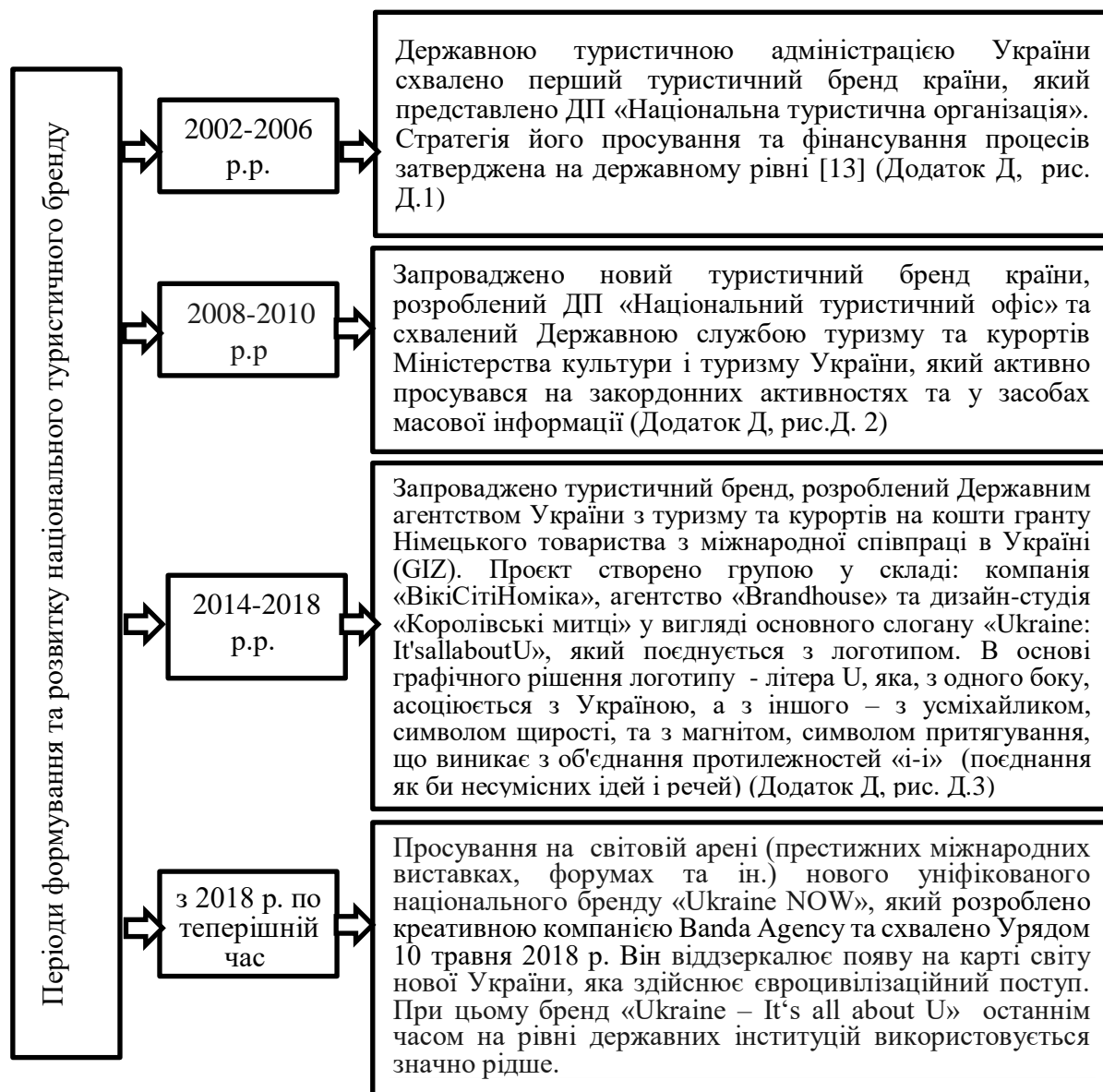


Рис. 3.6. Періоди формування та розвитку національного туристичного бренду України

Джерело: розроблено автором на основі [141, с. 19].

Розглядаючи досвід вітчизняного територіального брендингу слід погодитись з авторами дослідження [27, с. 31], що більшість регіонів України

стали брендами не в процесі цілеспрямованих зусиль запровадження такої концепції, а в результаті історичного та культурного розвитку (Львів, Одеса, Полтава). Проте, ряд міст презентували нові ідеї бренду, визначивши свою нішу. Серед них, наприклад: Київ (як першооснова у знайомстві з країною), Вінниця (місто, яке мотивує, надихає та веде до успіху) тощо (додаток Г).

Звертаючи увагу на брендинг туристичного Приазов'я констатуємо, що на замовлення проєкту USAID ERA командою Zruchno.Travel було розроблено та презентовано у 2021 році туристичний бренд та айдентику цієї дестинації, яка об'єднує п'ять ключових туристичних локацій: Генічеськ, Бердянськ, Кирилівка, Маріуполь, Мелітополь [165].

Основний слоган регіону – «Колоритне Приазов'я», лаконічно віддзеркалює характер та особливості бренду, специфіку відпочинку та мандрювання Приазов'ям.

Серед унікальних туристичних пропозицій, які є складовими даного бренду, окрім морського курорту, розробники звертають увагу на заповідник «Кам'яна могила», скіфські кургани, легенди про амазонок, рожеві озера, мінеральні та грязьові лікувальні джерела, інтеркультурність, автентичну гастрономію (рибні продукти, кухні різних народів), національні природні парки, активний відпочинок, художні та краєзнавчі музеї, індустриальні об'єкти, фестивальні майданчики тощо.

Логотип містить шрифтову частину на базі гарнітури Rockstar і знак у вигляді стилізованого паперового літачка-стрілки.

Перший образ, який закладався в символіку знаку – це загальнозживаний значок стрілки навігації.

На позитивне сприйняття аудиторією даного бренду спрямовані не лише статичні елементи зображення (літачок, стрілка, квітка), а й видозміна одного образу в інший: розкриття, розгортання літачка, що відтворює розкриття дорожньої карти, відкриття пляжної парасольки, що в цілому представляє колоритність і багатоаспектність регіону [165] (Додаток Д (рис. Д.1)).

Адаптивність айдентики сприяла генерації ідеї щодо брендуння одного з фірмових елементів міста Маріуполь – хвилерізу або тетраподу (Додаток Д (рис. Д.2).

Підкреслимо, що ефективний та дієвий брендинг туристичного регіону здатний сприяти вдалому позиціонуванню та формуванню привабливого іміджу DESTИНАЦІЇ; результативному інформуванню споживачів щодо особливостей її конкурентних переваг та унікальності туристичних послуг. Але для успішної повоєнної відбудови територій, відновлення туристичної галузі та національної економіки в цілому необхідно переосмислення шляхів розвитку даного туристичного регіону у бік підтримки культурного відродження; формування пропозицій інноваційних туристичних продуктів, спрямованих на різні цільові аудиторії..

Отже, вже сьогодні треба замислитись над формуванням маркетингової частини в стратегії поствоєнного розвитку регіону та в її рамках над процесом оновлення бренду Приазов'я. Основні етапи процесу та місце брендингу представлено на рис. 3.7.

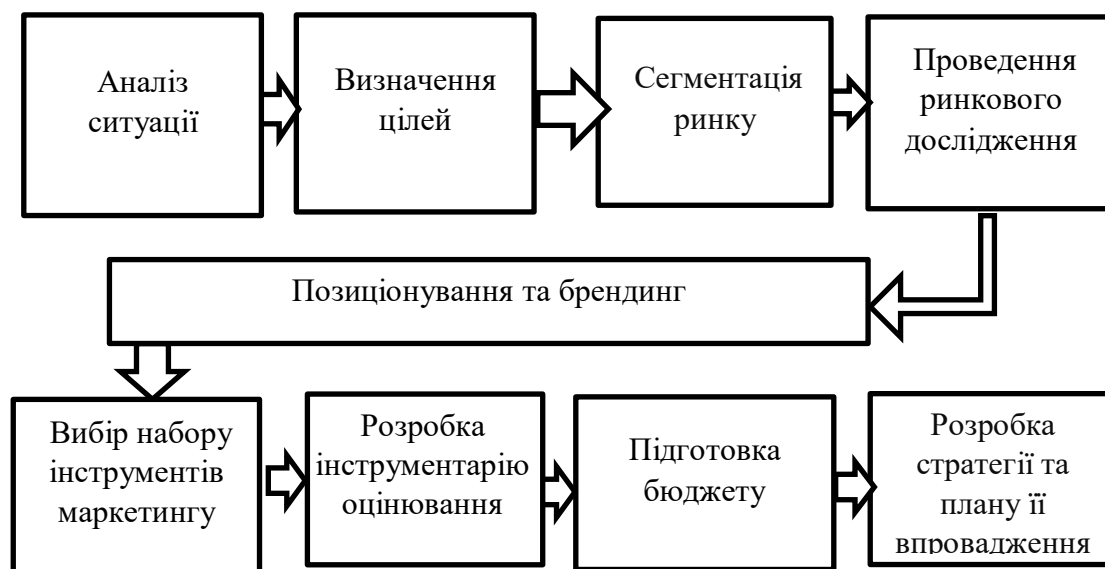


Рис. 3.7. Місце брендингу в процесі підготовки маркетингової стратегії території в період повоєнного відновлення

Джерело: розроблено автором на основі [181, с.201].

Це пояснюється тим, що здійснення дієвої маркетингової кампанії на зовнішніх ринках, яка спрямована на вдосконалення бренду та переключення сприйняття нашої країни (та Приазов'я як її складової) з території військових дій на таку, що, наприклад, безпечна для туризму та акцентуючись на нових історичних пам'ятках, розвиваючи туризм, присвячений військовим подіям (маршрути пам'яті та з відвідуванням символічних місць), національній ідентичності, культурним, історичним «родзинкам», економічним особливостям території країни, посилюючи інтерес до нового, є одним з шаблів успішного відновлення у повоєнний період [175, с. 79].

Вагомим фактором формування туристичного бренду Приазов'я (який є осередком перетину багатьох культур) та розвитку вітчизняної туристичної індустрії, виступає культурна спадщина, яка набуває особливої значущості в сучасних реаліях інтеграції країни до світового культурного простору.

На думку дослідників, культурний туризм є однією з «...форм пізнання культурної спадщини країни та передбачає знайомство і дослідження народних традицій» [125]. Він також дозволяє дослідити звичаї, інтелектуальні та творчі досягнення людей, які проживають на певних територіях.

Досвід провідних країн світу (Італії, Франції, Іспанії тощо) доводить, що культурний туризм, як феномен, здатний перетворити культуру на джерело інноваційного розвитку цілих регіонів [126, с.25], і через залучення туристів (як українських, так і іноземних), виступити рушійною силою для трансформацій. А саме:

- сприяти розвитку бізнесу в суміжних сферах (наприклад, автоперевезень, готельно–ресторанного бізнесу, роздрібної торгівлі, виробництва сувенірної продукції тощо); розбудові та розширенню інфраструктури (шляхів, готелів, ресторанів, магазинів та ін.) як на місцевому так і національному рівнях, що сприятиме створенню нових робочих місць в регіонах, зростанню товарообігу та надходжень до бюджетів;

- створювати додаткові стимули для проведення археологічних розвідок та розкопок; підтримки архітектурних об'єктів, які мають історичну

цінність та являють собою національну спадщину; функціонування музеїв, театрів та галерей тощо;

- сприяти взаємному розумінню і міжкультурної толерантності, виступаючи своєрідним «мостом» між народами та культурами. Він допомагає обміну традиціями та досвідом між мешканцями регіонів та іноземними туристами, які, відвідуючи Україну, мають можливість побачити багатогранність культури, місцевих традицій та народних звичаїв, поділитись власним досвідом;

- мотивувати органи державної влади (на різних рівнях) приділяти більше уваги збереженню та реставрації історичних пам'яток. підтримці національної спадщини та ідентичності.

Дослідники констатують, що в Україні налічується більш ніж 140 тис. історико-культурних пам'яток [126, с. 34], що свідчить про багату культурну спадщину, яка представлена історичними місцями та об'єктами архітектури.

Крім того, маючи багатовікову історію, наша країна багата традиціями, які віддзеркалюються в народній творчості (байках, казках, піснях), святкових обрядах, яким притаманні певні цікаві територіальні особливості та унікальність.

Слід відзначити, що сьогодні в країні існують проекти культурного туризму і місць історичної, культурної пам'яті, які розглядаються на державному рівні як потужний засіб пропаганди, утвердження національної ідентичності. Серед них: Національний історико-культурний заповідник «Гетьманська столиця», Культурно-мистецький та музейний комплекс «Мистецький Арсенал», Національний заповідник «Хортиця», Державна національно-культурна програма «Золота підкова Черкащини» та інші [23, с.19].

Відзначимо, що кожний регіон країни має свою унікальність, відмінність та цікаві культурні надбання.

І територія Приазов'я не є виключенням, маючи значні потенційні можливості для залучення туристичних потоків та розвитку туристичної індустрії на інноваційних засадах. Серед них:

- сприятливі природно-кліматичні умови та наявність заповідних куточків природи (відділення Українського державного степового заповідника НАН України «Хомутовський степ»; біосферний заповідник «Асканія-Нова»; Національний природний парк «Меотида»; регіональний ландшафтний парк «Половецький степ» та ін.);
- національно-етнічне розмаїття, що обумовлює наявність осередку збереження багатства традицій і звичаїв;
- батьківщина народження видатних осіб, які залишили значний слід в історії людства (В. Немирович-Данченко, А. Куїнджі та ін.);
- значна історико-культурна спадщина з історичним скіфським минулим.

А значний потенціал в організації та впровадженні масштабного плану розвитку туристичних маршрутів, тематичних фестивалів – задля підтримки та розвитку багатьох цікавих історичних місць країни належить інструментам маркетингу, що в подальшому сприятиме зростанню туристичної галузі, просуванню бренду територій і підтримці регіонів та їх сталому розвитку на основі інноваційних принципів.

При цьому наряду з традиційним маркетингом слід відзначити появу новітніх напрямів, які засновані на інноваційних принципах та формують нестандартні підходи до діяльності в сфері туризму. Серед них: нейромаркетинг, когнітивний і сенсорний маркетинг, інтернет– маркетинг (у тім числі мобільний і вірусний, блог–маркетинг), неймінг тощо.

Такий підхід в туристичному секторі зможе враховувати регіональні особливості розвитку, дозволить в рамках територій отримати додатковий ефект від активного використання інноваційних інструментів з метою економічного зростання і розвитку.

Отже, змістовно імідж Приазов'я, як і будь-якого іншого туристичного регіону, формується сукупністю впливів та переконань людей, викликаючи в них відповідні емоції та відчуття через певні територіальні особливості.

Вже на сучасному етапі необхідно задуматися над розбудовою оновленого повоєнного іміджу цієї території, привертаючи увагу до її унікальності та самобутності. Значна роль у таких процесах належить інструментам територіального маркетингу, а точніше, брендингу, який дозволяє сформувати позитивний імідж Приазов'я, виступаючи одним із засобів популяризації на туристичному ринку, інструментом залучення інвестицій, спрямованих на повоєнне відновлення, територіальний розвиток і підвищення конкурентоспроможності.

### **3.3. Імплементация інноваційних принципів стратегічного управління туристичними регіонами як напрям підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю туристичної галузі**

Конкурентоспроможність країни в значному ступені залежить від рівня соціально-економічного розвитку регіонів, для яких характерна певна диференціація, та обумовлюється запровадженням дієвої системи управління територіальним розвитком. Важливість цього питання неодноразово підкреслювалась у різноманітних дослідженнях [20, с.51; 37, с.29], що пояснюється значущістю територій «в реалізації економічних реформ та формуванні точок зростання» [81, с.27].

Регіони України, серед них і територія Приазов'я, мають значний туристичний потенціал. А ефективне цілеспрямоване стратегічне управління територіальним розвитком сприятиме розвитку туристично-рекреаційних комплексів та галузі, створюючи додаткові стимули для вітчизняної економіки.

Однак, пандемія COVID-19 та повномасштабна війна в країні спричинили значні обмеження та виклики для розвитку туристичної галузі. І вже сьогодні необхідно розуміти основні вектори повоєнного розвитку індустрії туризму, її трансформацій, мати стратегію, яка складатиме базис для відбудови

постраждалих територій, в тому числі і Приазов'я, та подальшого розвитку їх туристично-рекреаційного потенціалу.

Аналіз світових практик повоєнної відбудови дозволяє констатувати, що незважаючи на різноманітність та відмінності існуючих національних моделей відновлення територій, їх поєднує те, що вони стали поштовхом для подальшого відродження, економічних перетворень та структурних реформ (наприклад, трансформація економіки Німеччини та Японії).

Слід констатувати, що у наукових дискурсах присвячених післявоєнному відновленню України часто проводяться паралелі та порівняння з процесами відбудови Європи після Другої світової війни. Але погоджуючись з думкою науковців [83, с. 158; 124, с.30] акцентуємо увагу на змінах геополітичної ситуації, соціально-економічних умов, характеру війни тощо, що потребує від нашої країни якісно нових економічних рішень, які відповідають сьогоденню.

Дослідження досвіду провідних країн світу дозволило дійти висновку, що при «ефективному державному управлінні туризм спроможний продукувати відчутні позитивні результати як для окремих регіонів, так і для держав у цілому» [161, с.32].

Аналогічні наголоси зроблено в вітчизняній Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року, в якій основною метою визначено «...формування сприятливих умов для активізації розвитку сфери туризму та курортів згідно з міжнародними стандартами якості та з урахуванням європейських цінностей, перетворення її на високорентабельну, інтегровану у світовий ринок конкурентоспроможну сферу, що забезпечує прискорення соціально-економічного розвитку регіонів і держави в цілому, сприяє підвищенню якості життя населення, гармонійному розвитку і консолідації суспільства, популяризації України у світі» [135].

Проте, підкреслюючи пріоритетність розвитку туристичної галузі констатуємо, що державна і регіональна політика в цій сфері, стратегічне управління нею потребує коригування (враховуючи сучасні виклики та ризики) задля підвищення її обґрунтованості та дієвості.

Це обумовлено низкою проблем, серед основних з яких слід відзначити: реорганізаційні процеси в центральних органах виконавчої влади; тривожні тенденції, які спостерігаються в сфері економіки. Крім того, ситуацію ускладнює негативний вплив на розвиток вітчизняної туристичної галузі умов військового часу, окупація частини території країни, що зумовлює необхідність адекватного реагування інструментами державної політики, потребує трансформацій у стратегічному плануванні, перетворюючи їх на каталізатор сталого розвитку перспективних регіонів та підвищення ефективності управління даною галуззю.

Інтерпретуючи стратегію з точки зору комплексу заходів, представляється доцільним формування основного загального плану дій, за допомогою якого вся система досягне генеральної мети з урахуванням темпів зростання ефективності галузі, розвитку конкурентного середовища, інновацій, а також обґрунтованих часткових стратегій вирішення проблемних ситуацій [123, с.134].

Саме об'єднання стратегій формує загальну стратегію зміни властивостей елементів досліджуваної системи, утворюючи різні поєднання у вигляді альтернативних варіантів, кожен з яких повинен задовольняти наступним вимогам:

- забезпечувати збалансованість і узгодженість змін, здійснюваних у різних елементах проблемної системи;
- відповідати реальним можливостям суб'єктів реалізації окремих елементарних стратегій, в тому числі і ресурсним;
- забезпечувати несуперечність управління об'єктами, на які спрямовано конкретний вплив в ході реалізації елементарних стратегій;
- представляти собою цілісний комплекс взаємопов'язаних впливів, замкнених щодо зовнішніх надходжень ресурсів.

Ринок вимагає нових підходів як у визначенні стратегії розвитку, використанні управлінських процедур, нових методів управління, так і удосконаленні стилю і методів повсякденної роботи [206, с.172].

Зазначимо, що для успішного розвитку галузі актуалізується необхідність перспективних змін, які відповідають сучасним умовам, викликам та ризикам,

що на практиці забезпечується через формування управлінських механізмів, що контролюють і забезпечують необхідні трансформації та перетворення.

За умов поглиблення глобалізаційних процесів та постійного загострення конкуренції, основою забезпечення конкурентоспроможності галузей економіки виступають інновації, які дозволяють їм займати лідируючі позиції на ринках та відповідні управлінські механізми їх підтримки.

Якісні трансформації суспільних потреб, стрімкість науково-технічного прогресу, загострення конкурентної боротьби та інші чинники середовища вимагають від усіх підприємств туристичної індустрії інноваційної активності.

Саме інновації вирішують широкий спектр проблем, які передбачають принципові зміни щодо забезпечення конкурентоспроможності на різних рівнях: як окремих підприємств, галузевому, регіональному та національному. А їх брак зумовлює економічну кризу, втрату ринкових позицій й відсталість суб'єктів господарювання.

Отже, одним з векторів зростання ефективності туристичної галузі, її внеску в соціально-економічний розвиток території є використання інноваційного підходу, який передбачає створення сприятливого клімату для інноваційної та інвестиційної діяльності, продукування нових ідей та їх запровадження на практиці, використання новаторських знань та технологій.

Слід зазначити, що термін «інновація» (з англійської нововведення) був введений Й. Шумпетером [209, с.37]. Однак, зважаючи на специфіку функціонування туристичної галузі, ця дефініція зазнала певних трансформацій та застосування низки підходів до її тлумачення.

Так, науковці трактують інновації в туризмі як:

- розроблені та впровадженні нововведення; результат, спрямований на створення нового продукту в галузі або модифікацію існуючих [29, с. 113; 49, с. 67; 161, с. 77];
- процес, шляхи, які здатні перетворити нові ідеї на корисну існуючих [36, с. 30; 188; 193, с. 39].

Підкреслюючи багатоманітність інноваційної діяльності та системність об'єктів інноваційного розвитку на регіональному рівні, науковці [42, с. 38; 206, с. 173] звертають увагу на доцільність здійснення аналізу в межах концепції регіональних туристичних систем. А одним із ключових підходів до їх інноваційного розвитку – формування кластерної моделі розвитку туризму в регіоні, яка складається з сукупності підприємств певної території, що функціонують на туристичному ринку та взаємодіють між собою з метою трансформації туристичної індустрії, її модернізації та регулювання конкурентоспроможності, а також поширення синергетичного ефекту на інші сфери діяльності території.

Підкреслимо, що саме управлінські інновації дозволяють створити необхідні умови для здійснення нововведень інших типів (як в туристичній індустрії, так і в суміжних галузях, які впливають на здатність надання туристичних послуг та їх якість) та є основою для організації інноваційного процесу за наступними напрямками:

- створення, розвиток, впровадження управлінських інновацій вимагає формування на всіх рівнях (державному, регіональному, місцевому, галузевому) програм підтримки позабюджетних фондів: створення правового та економічно привабливого середовища для формування позабюджетних джерел фінансування, включаючи кошти приватних інвесторів;
- розробка програми державної підтримки малого бізнесу у вигляді сукупності методичних функціональних блоків;
- впровадження інформаційних систем управління, реалізація типових проектних рішень, проведення заходів наукової організації праці та інше;
- запуск постійного інноваційного процесу, пошук нових можливостей для підвищення споживчої цінності послуг;
- застосування сучасних систем контролю якості, сертифікації туристичних послуг, включаючи використання сучасних вітчизняних і зарубіжних стандартів якості;

– використання кращих світових практик при формуванні дієвої моделі управлінських інновацій.

Слід зазначити, що стратегічне управління туристичними регіонами базується на певних інноваційних принципах, дотримання яких сприятиме підвищенню ефективності управління конкурентоспроможністю туристичної галузі.

В свою чергу використання інновацій в туристичній індустрії дозволить не лише сформувати в рамках відповідного регіону новаторську сферу туристичних послуг, а й створить з одного боку, дестинацію, а з іншого – сприятиме збалансованому розвитку території, стимулюючи розвиток суміжних галузей національної економіки, формуючи нові робочі місця та додаткове джерело доходу для громади.

Такі принципи вказують на взаємозв'язки між керованим об'єктом та керуючим суб'єктом в системі державного управління, а також на належне співвідношення між ними, й іншими елементами цієї системи.

Їм притаманна властивість абстрактного відображення закономірностей соціальної дійсності, що зумовлює їх особливу роль у структурі широкого кола явищ [54, с.56].

Зазначимо, що дефініція «принцип» (від франц. *principe*, від лат. *principium* – начало, основа) визначається в наукових колах як «...основні засади, вихідні ідеї, що характеризуються універсальністю, загальною значущістю, вищою імперативністю і відображають суттєві положення теорії, вчення, науки, системи внутрішнього і міжнародного права, політичної, державної чи громадської організації (гуманізм, законність, справедливість, рівність громадян перед законом тощо)» [151, с.359].

Саме ці принципи здатні відтворити логіку соціально-економічної реальності, що пояснює їх значущість у системі різноманітних феноменів.

Вони є витоком для більшої кількості суджень та висновків, що мають відношення до них, «...як дія до причини (принцип, реальний) або як наслідки до підстави (принцип, ідеальний)» [54, с. 110]. Крім того, вони розуміються як

внутрішнє світорозуміння людини, що визначає її відношення до реалій, перспектив, діяльності.

Управлінські принципи являють собою:

– «...основоположні правила діяльності органів, інститутів і людей з управління суспільними процесами, що ґрунтуються на знанні законів функціонування та розвитку соціуму» [160, с.31];

– «...керівні правила, основні положення, норми поведінки, що відбивають найбільш загальні стійкі риси законів і закономірностей управління, яких необхідно дотримуватись в управлінській діяльності» [158, с. 11].

Вважаємо за доцільне акцентувати увагу на тому, що принципи формування державної політики, спираючись на методологічні основи державного управління, віддзеркалюють найсуттєвіші, об'єктивно-необхідні закономірності та зв'язки в цій галузі. З практичної точки зору вони виступають у вигляді вимог, порядків та адекватних сьогоденню процедур, яких дотримуються в управлінській сфері.

Результати досліджень доводять, що за сучасних умов існує необхідність формування системи принципів стратегічного управління туристичними регіонами із застосуванням інноваційного підходу, яка враховуватиме їх туристично-рекреаційний потенціал, актуальну специфіку розвитку з врахуванням наявних ризиків та викликів та буде спрямована на вирішення пріоритетних питань в сфері територіального розвитку, формування ефективних, раціонально виважених державно-управлінських рішень та розробку дієвої й ефективної інноваційної політики в галузі туризму.

Дана система складається з сукупності принципів, які враховують основні аспекти формування і реалізації державної політики в сфері управління регіональним розвитком (в тому разі беручи до уваги особливості туристично-рекреаційного потенціалу територій) та аспекти підвищення конкурентоспроможності галузі.

Для підвищення ефективності управлінської діяльності представляється доцільним об'єднати сукупність таких принципів в дві групи: базові та специфічні.

Базові принципи стратегічного управління туристичними регіонами на основі інноваційного підходу ґрунтуються на методичних засадах стратегічного менеджменту (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Базові принципи стратегічного управління туристичними регіонами на основі інноваційного підходу

Назва принципу	Опис принципу
1	2
Науковості	планування дій щодо формування і реалізації стратегічного управління туристичними регіонами має бути науково обґрунтованим, здійснюватися на основі наукових методів аналізу тенденцій і прогнозів соціально-економічного розвитку галузі, національної економіки, спираючись на інноваційні закордонні практики та з врахуванням потреб туристів;
Демократичності	відкритість діяльності щодо стратегічного управління туристичними регіонами, залучення до неї наукового співтовариства і суспільства (громадян та громадських об'єднань)
Мінімізації ризику	в процесі формування стратегічних основ регіонального розвитку та вибору відповідних інструментів, повинні бути оцінені і враховані різноманітні ризики та вжито заходів щодо їх можливої мінімізації
Комплексності	при формуванні стратегічних засад управління туристичними регіонами необхідно враховувати різні складові: політичну, економічну, соціальну, психологічну, організаційну, національну
Системності	при формуванні стратегії розвитку туристичного регіону, визначенні цілей, методів, форм, інструментів повинні враховувати зміни, які відбуваються в середовищі; фактори та умови, необхідні для задоволення потреб людей у рекреації та відпочинку; розглядати розвиток туристичної галузі в системі з іншими сферами діяльності держави
Адаптивності	уможливлення внесення коректив у стратегічні плани відповідно до змін, які мають місце у регіоні та зовнішньому середовищі
Законності	забезпечення верховенства права, захисту прав людини та основних свобод; відповідальність за порушення норм та умов використання туристичних ресурсів

1	2
Координованості	узгодження відповідних пріоритетів та дій центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, спрямованих на реалізацію державної політики в сфері стратегічного розвитку туристичної сфери, які впливають на досягнення сукупного ефекту, необхідного для результативного управління розвитком території
Синергії	синхронізація основних реформ, які здійснюються в країні і впливають на стратегічний розвиток туристичних регіонів
Безпеки	новації, які запроваджуються в сфері розвитку туристичного регіону повинні гарантувати відсутність шкоди для людини та середовища.
Концептуального підходу	прийняття основоположного документу (концепції), який би закладав головні напрями в сфері стратегічного розвитку туристичних регіонів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності галузі
Програмного підходу	реалізація розвитку туристичних регіонів на основі взаємопов'язаних довгострокових програм, запропонованих в рамках державної стратегії розвитку туристичних регіонів
Соціально-економічної ефективності	визначення таких цілей, задач та функцій, який забезпечать досягнення стратегічних цілей при раціональному використанні ресурсів туристичного регіону

*Джерело:* запропоновано автором.

Специфічна група враховує особливості інноваційного розвитку туристичної галузі з врахуванням сучасних викликів та ризиків і наявного туристично-рекреаційного потенціалу території. Серед принципів цієї групи слід звернути увагу на такі, як:

- взаємне узгодження обсягів туристичних потоків з наявним туристично-рекреаційним потенціалом території;
- співпраця між компаніями, товари яких є складовими туристичного продукту регіону та спрямування їх діяльності на розвиток території;
- розвиток державно-приватного партнерства між туристичними підприємствами, органами державної влади (різних рівнів), неурядовими організаціями в сфері розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіону;
- дотримання стандартів безпеки при розробці та реалізації туристичного продукту як для споживачів, так і туристичної дестинації;

- ефективне використання унікального культурологічного, рекреаційного потенціалу регіону на засадах стійкого розвитку;
- запровадження інструментів диджиталізації для розвитку туристичної дестинації;
- застосування маркетингового інструментарію при формуванні та просуванні бренду туристичного регіону;
- використання потенціалу креативної економіки для розвитку туристичної дестинації.

Зазначимо, що даний перелік є відкритим та може варіюватись відповідно до потенціалу регіону та актуалізуватись згідно сучасних викликів та ризиків.

Необхідно акцентувати увагу на тому, що формування та імплементація системи інноваційних принципів стратегічного управління туристичними регіонами є тим фактором, який дозволить розробити дієву й ефективну комплексну державну політику, спрямовану на зростання конкурентоспроможності туристичної галузі на основі сталого використання унікального регіонального потенціалу.

Однак, зауважимо, що реалізація інноваційного підходу в туристичній індустрії має ряд особливостей, які спричинені галузевою специфікою та впливають на розвиток туристичних регіонів, зокрема й Приазов'я. А саме:

1. Інноваційним активностям в туристичному бізнесі притаманні ознаки сервісної діяльності та спрямованість на підвищення клієнтоорієнтованості та взаємодії з ними, забезпечуючи очікуваний рівень задоволення споживачів.

2. Пряма взаємодія між виробниками та споживачами туристичних послуг, що обумовлює значну залежність інноваційної активності компаній та якості запропонованих послуг від рівня кваліфікації співробітників та їх схильності до новаторства та генерації ідей.

3. Одномоментність процесу надання та споживання туристичних послуг, що спричинено безпосередньою участю туристів в цьому процесі та потребує від підприємств-учасників ретельного забезпечення якості процесу.

4. Висока залученість суміжних підприємств різних галузей (транспортні компанії, медичні заклади, сфера інформаційно-комунікаційних технологій, готельно-ресторанний бізнес та ін.) в процесі надання туристичної послуги, що обумовлює залежність новаторства туристичного бізнесу від інноваційної активності інших учасників.

5. Низький рівень захищеності інновацій патентами та ліцензіями, що виступає негативним фактором в конкурентній боротьбі.

Спираючись на основні засади Генеральної угоди з торгівлі послугами 1995 року (General Agreement on Trade in Services» - GATS) відзначимо, що інноваційна діяльність у туристичній індустрії розвивається за трьома головними напрямками [38, с. 58]:

1. Упровадження інновацій, які пов'язані з розвитком системи управління в туристичному бізнесі (організаційні інновації). Вони передбачають реорганізацію, поглинання конкуруючих суб'єктів на основі використання нової техніки та передових технологій, трансформування кадрової політики, раціонального підходу до економічної та фінансової діяльності.

2. Формування періодичних (продуктових) інновацій, які спрямовані на зміну споживчих якостей туристичного продукту, позиціонування на ринку та зростання конкурентних позицій.

3. Реалізація маркетингових інновацій, які спрямовані на задоволення потреб цільових сегментів та залучення нових клієнтів.

Крім того, в сучасних наукових дискурсах обговорюються різні види інновацій. Але звертаючи увагу на сучасні практики [49, с.66; 65, с.149], найбільш поширеними вважаються такі, як: продуктові, технологічні, маркетингові, сервісні, організаційно-управлінські та логістичні,

Але всі вони спрямовані на формування нового туристичного продукту, реалізацію оригінальних туристичних послуг, запровадження сучасних маркетингових інструментів та підходів, застосування новітніх цифрових технологій, що за умов дієвої інтеграції сприятиме утворенню нових видів туризму та підвищенню конкурентоспроможності туристичного продукту.

Сьогодні на ринку існує значне розмаїття видів туризму (культурний, спортивний, екологічний, медичний та багато інших). Але на вимоги часу, враховуючи досягнення науково-технічного процесу та трансформаційні процеси в економіці з'являються нові пропозиції, які формують нові туристичні продукти.

Продуктові новації, представлені в рамках нових видів туризму, які розвиваються зараз в різних регіонах та країнах, та об'єднані в систему, зважаючи на туристично-рекреаційний потенціал Приазов'я, виходячи з його територіальної специфіки, можуть зайняти відповідну нішу в цій індустрії (рис. 3.8).

Безумовно інноваційні процеси в туристичній галузі в цілому залежить від ряду факторів. Серед основних з них: природні, технічні, соціально-, економічні, управлінські, політичні тощо, які здатні вплинути на розвиток нововведень.

Перспективні напрями запровадження інновацій за їх видами для вищезначеної системи нових видів туризму регіону наведено в табл. 3.4

Звертаючи увагу на практичну реалізацію вищезазначених принципів, слід акцентувати увагу на тому, що однією з важливіших умов реалізації туристичного продукту є формування іміджу туристичної дестинації. Це пов'язано з тим, що територіальний імідж є реальним і значущим ресурсом економіки, виступає одним із інструментів залучення інвестицій та розвитку, стимулюючи підвищення ділової активності та інтерес бізнес-спільноти до реалізації ефективних інноваційних проєктів, в тому числі і в сфері туризму.

Слід констатувати, що на сучасному етапі одним з вагомих факторів конкурентоспроможності на світовому рівні виступає креативність, на якій дослідники [69; 139, с. 12] акцентуються як на ефективному векторі формування конкурентних переваг національних економік на інноваційних засадах, а провідні держави світу враховують цей чинник при формуванні стратегічних пріоритетів розвитку.

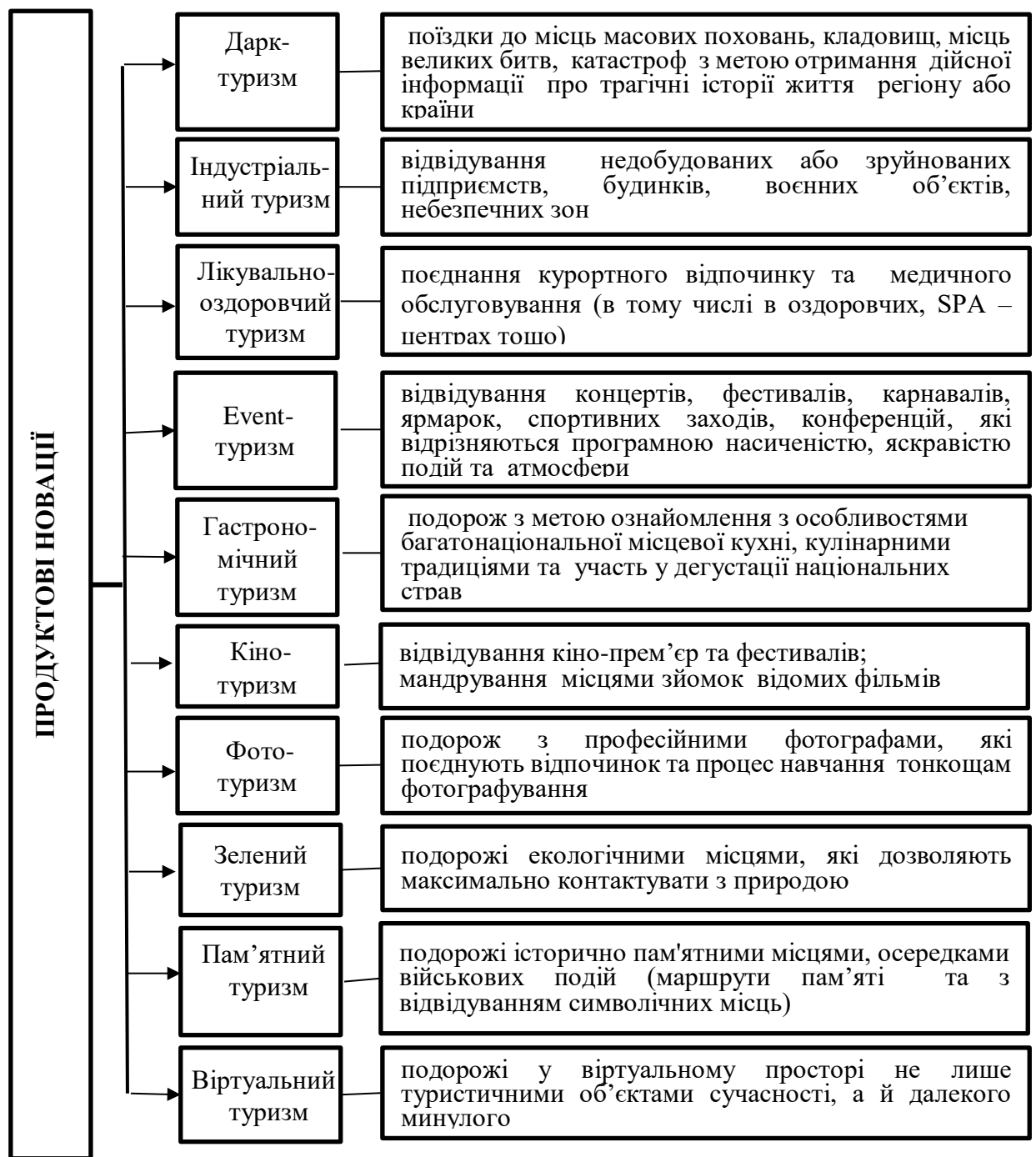


Рис. 3.8. Система продуктивних новацій (за видами туризму) в туристичній галузі регіону, яка пропонується

Джерело: сформовано автором на основі [74, с.77; 208, с. 48].

Дослідження вдалого досвіду провідних країн світу в цій сфері дозволяє дійти висновку, що креативна економіка базується на креативних індустріях –

Перспективні напрями запровадження інновацій в  
туристичній індустрії Приазов'я

№	Види інновацій	Основні характеристики
1	Продуктові	<ul style="list-style-type: none"> <li>- запровадження нових видів туризму, туристичних продуктів, маршрутів;</li> <li>- поліпшення існуючих туристичних продуктів, послуг та вдосконалення маршрутів;</li> <li>- використання нових туристично-рекреаційних ресурсів та освоєння новітніх туристичних територій</li> </ul>
2	Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання інформаційно-комунікаційних технологій в туризмі;</li> <li>- запровадження сучасних технологій надання послуг в сфері туризму, підвищення рівня безпеки;</li> <li>- врахування екологічних принципів в туристичному бізнесі</li> </ul>
3	Маркетингові	<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання потенціалу цифрового маркетингу для формування сучасних моделей комунікативної політики та рекламної діяльності;</li> <li>- використання новітніх тенденцій в сфері брендингу та ребрендингу;</li> <li>- вихід на нові сегменти ринку</li> </ul>
4	Сервісні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування нових моделей сервісного обслуговування туристів, враховуючи культурні особливості та традиції туристичних регіонів;</li> <li>- використання сучасних методів підготовки та підвищення кваліфікації кадрів туристичних компаній</li> </ul>
5	Організаційно-управлінські	<ul style="list-style-type: none"> <li>- удосконалення методів управління суб'єктами туристичного бізнесу;</li> <li>- запровадження сучасних управлінських технологій в галузі на різних рівнях (галузевому, регіональному, національному) та підвищення ефективності взаємодії між суб'єктами в галузі, в тому числі з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій</li> </ul>
6	Логістичні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- генерування нових ідей (ноу-хау) в сфері управління потоковими процесами;</li> <li>- модернізація логістичної інфраструктури та транспортних засобів;</li> <li>- раціоналізація вибору транспортних компаній;</li> <li>- запровадження новацій в системах та ланцюгах переміщення туристів (наприклад, формування єдиних транспортних вузлів - хабів)</li> </ul>

*Джерело:* Сформовано автором на основі [74, с.79; 208, с. 49].

секторі економіки, що «створює продукти на основі творчості й культурних ресурсів, охоплюючи музику, образотворче і виконавче мистецтво, кінематографію, моду, ремесла, літературу і видавничу справу, рекламу, дизайн,

архітектурне проектування, інформаційні технології і мультимедіа (розважальне програмне забезпечення для ігрових автоматів, комп'ютерних ігор), наукові дослідження, культурну спадщину тощо» [50, с. 43].

Зазначимо, що в наукових дискурсах існують різноманітні підходи до трактування креативних індустрій, а елементам, які входять до цієї сфери в різних державах притаманна варіативність. Але класифікація, яка запропонована Конференцією ООН з питань торгівлі та розвитку (*UN Trade and Development - UNCTAD*) [190], відповідно до якої ці індустрії інтегрують культуру, бізнес і технології, підтверджує їх потенціал для розвитку туристичної галузі.

Дослідження світових практик дозволило встановити, що запровадження креативних технологій дозволило компаніям зосередитись навколо туристичних продуктів та послуг, які мають творчу сутність, культурну цінність та ринкові цілі, забезпечуючи конкурентоспроможність та сталий розвиток туристичної індустрії.

А серед основних напрямів стратегічного розвитку вітчизняної туристичної галузі з використанням креативних технологій, які представляють інтерес для подальшої реалізації на різних рівнях управління, формуючи відповідну модель трансформації туристичної галузі, слід відзначити такі [178, с.97]:

- запровадження цифрових технологій (штучний інтелект, доповнена та віртуальна реальність тощо), які дозволяють використовувати унікальні цифрові матеріали, віртуальні туристичні екскурсії, панорами, аудіо та відео контент тощо;

- розвиток фестивальної сфери, що передбачає організацію масштабних фестивалей, концертів;

- використання потенціалу історичної спадщини території, її рекреаційних особливостей, гастрономічних відзнак, що створює передумови для розвитку спеціалізованого туризму;

- поширення концепції дизайн-готелів як самостійних центрів розваг;

- стимулювання розвитку народних промислів та їх інтеграції з технологічними новаціями;
- розвиток об'єктів туристичної інфраструктури, створення туристично привабливих просторів та формування нових якісних туристичних продуктів і послуг на креативних засадах;
- формування та реалізація на державному рівні програмних і стратегічних документів у сфері туризму з врахуванням досягнень креативної економіки;
- фінансова підтримка малого та середнього бізнесу, який працює у сфері креативних індустрій тощо.

Таким чином, розвиток креативних секторів економіки підтримка творчих ініціатив може стати одним із векторів повоєнного відновлення регіонів на інноваційних засадах та стратегічним напрямом розвитку туристичної галузі зокрема, стимулюючи туристичний попит і сприяючи підвищенню її конкурентоспроможності.

Звертаючи увагу на впровадження новацій, вважаємо за доцільне відзначити, що глобальні процеси запровадження комп'ютерних технологій сприяли формуванню інформаційного суспільства на основі результатів четвертої промислової революції, змінили методи організації бізнесу, підвищили конкурентоспроможність різних сфер економіки, в тому числі і туристичної, удосконалили підходи до стратегічного управління туристичними регіонами. Такі трансформації базуються на основі концепції Індустрії 4.0, яка, за висновками науковців [16, с. 25; 62, с.58], являє собою еволюцію технологій в різних галузях, коли традиційні виробничі процеси інтегруються з інформаційно-комунікаційними технологіями та інформаційними системами підприємства.

Туристична галузь є одним з учасників таких дій, поєднуючи в єдину технологічну систему надання послуги та супутні процеси з використанням відповідних сервісів (інтелектуальних систем) на різних етапах: від проектування до безпосереднього отримання клієнтом. Такий підхід дозволяє

проекувати сервісно-продуктову систему відповідно до вимог певних сегментів ринку або, навіть, окремих клієнтів.

Як свідчать результати досліджень, серед запроваджень інструментів концепції Туризм 4.0 слід виокремити наступні:

- використання цифрових платформ, які дозволяють різним сторонам взаємодіяти в режимі онлайн. Вони здатні побудувати роботу з клієнтами на основі комплексного підходу та передбачають організацію перельоту, трансферту, проживання тощо, забезпечуючи оптимізацію фінансових витрат та часу;

- запровадження Інтернету речей, що дозволяє кампаніям аналізувати вподобання туристів з врахуванням локацій та інших факторів. Практична реалізація таких досліджень можлива завдяки використанню мобільних додатків-гідів, додатків для оплати квитків, технологій віртуальної реальності тощо;

- використання сучасних програмних додатків, технічних систем, чат-ботів, здатних швидко реагувати на вподобання туриста, допомагати в пошуках цікавих місць (3D-моделювання, облаштування веб-камерами туристичних об'єктів, впровадження QR-кодів, RFID-міток);

- запровадження sharing-послуг, які здатні вивести на новий рівень взаємовідносини між постачальниками та споживачами туристичних послуг. Агрегатори пропозицій дають можливість порівнювати ціни, умови і оцінку послуг іншими споживачами, здатні допомогти у виборі доступних для проживання варіантів;

- розвиток «хмарних сервісів», які дозволяють персоналу туристичних фірм здійснювати свою роботу дистанційно, що зменшує витрати на оренду приміщень;

- використання штучного інтелекту, доповненої та віртуальної реальності, що шляхом застосування інтерактивного програмного забезпечення, яке представлено тематичними відеоіграми, довідковими матеріалами про туристичні об'єкти, віртуальними туристичними екскурсіями та інструментів

сприйняття дозволить людині опинитись у номері готелю, на борту круїзного лайнера; відчути атмосферу музею;

- застосування технології Blockchain не лише для відстеження багажу; формування програм лояльності; підвищення рівня довіри, надійності бронювання та платежів, забезпечення конфіденційності та достовірності інформації та відгуків про отримані туристичні послуги, а й для демонстрації туристам унікальних цифрових активів та витворів мистецтва, що цілком здатне трансформувати цю сферу.

Проте, запровадження інструментів в рамках концепції Туризм 4.0 потребує ряду організаційних рішень на різних рівнях управління.

Так, на державному та регіональному рівнях слід звернути увагу на такі, як [176, с.70]:

- активне використання стартапів для формування цікавих ідей цифровізації в сфері туризму;
- використання інструментів маркетингових комунікацій з метою просування цифрових продуктів в галузі, в тому числі і на урядовому рівні;
- міжнародне співробітництво в сфері цифровізації галузі;
- формування стратегій реалізації концепції Туризм 4.0, що дозволяє досягти врегульованого розвитку цієї сфери та запровадження новацій у комплексі з іншими галузями економіки (транспорт, освітою, культурою тощо).

Констатуємо, що туристична галузь представлена переважно малими та середніми суб'єктами господарювання, які мають велику кількість комунікаційних зв'язків як зі споживачами, так і бізнес-партнерами.

Тому, за для досягнення задоволеності і лояльності клієнтів, забезпечення ефективності комунікацій та підвищення стійкості стратегічних позицій в конкурентних умовах, практичний інтерес представляють сучасні інформаційні технології, однією з яких є CRM-система (*Customer Relationship Management*), результативність якої в сфері управління відносинами доведено досвідом компаній з різних країн світу.

В технологічному аспекті ця система представлена «...сукупністю додатків, пов'язаних єдиною бізнес-логікою й інтегрованих у корпоративне інформаційне середовище компанії на основі єдиної бази даних» [16, с.20]. Використання компанією відповідного програмного забезпечення дозволяє автоматизувати бізнес-процеси під час взаємодії з клієнтами та партнерами.

Науковці звертають увагу, що ефективна інтеграція таких систем в бізнес-процеси туристичного підприємства потребує дотримання певних умов та, за необхідності, коригування існуючих підходів до управління, контролю та діагностики основних операцій [83, с. 81]:

1. Оцінка наявних можливостей та ризиків при запровадженні CRM-систем в діяльність туристичної компанії, яка передбачає встановлення організаційно-економічних вимог для реалізації даного проєкту, що дозволить максимально оптимізувати бізнес-процеси підприємства і узгодити їх з вимогами використання даного програмного продукту та мінімізувати пов'язані.

2. Створення технічних та технологічних умов для перманентного збору, обробки, аналізу та використання масивів інформації, які включають бази даних відносно клієнтів, туристичних пропозицій, підприємств-партнерів, що сприятиме підвищенню ефективності функціонування на ринку туристичних послуг.

3. Управління змінами, що обумовлює правильне усвідомлення учасниками управлінського процесу доцільності впровадження в діяльність підприємства та таких новацій; формування системи стимулів для співробітників.

4. Створення реактивної системи управління на підприємстві, яка спрямована на своєчасні дієві трансформації існуючої моделі впровадження CRM-технології в діяльність туристичної компанії, адаптацію внутрішніх параметрів системи управління та, зокрема, комунікаційної складової.

Структурні зв'язки між компонентами в CRM-системі туристичного підприємства наведено на рис.3.9.

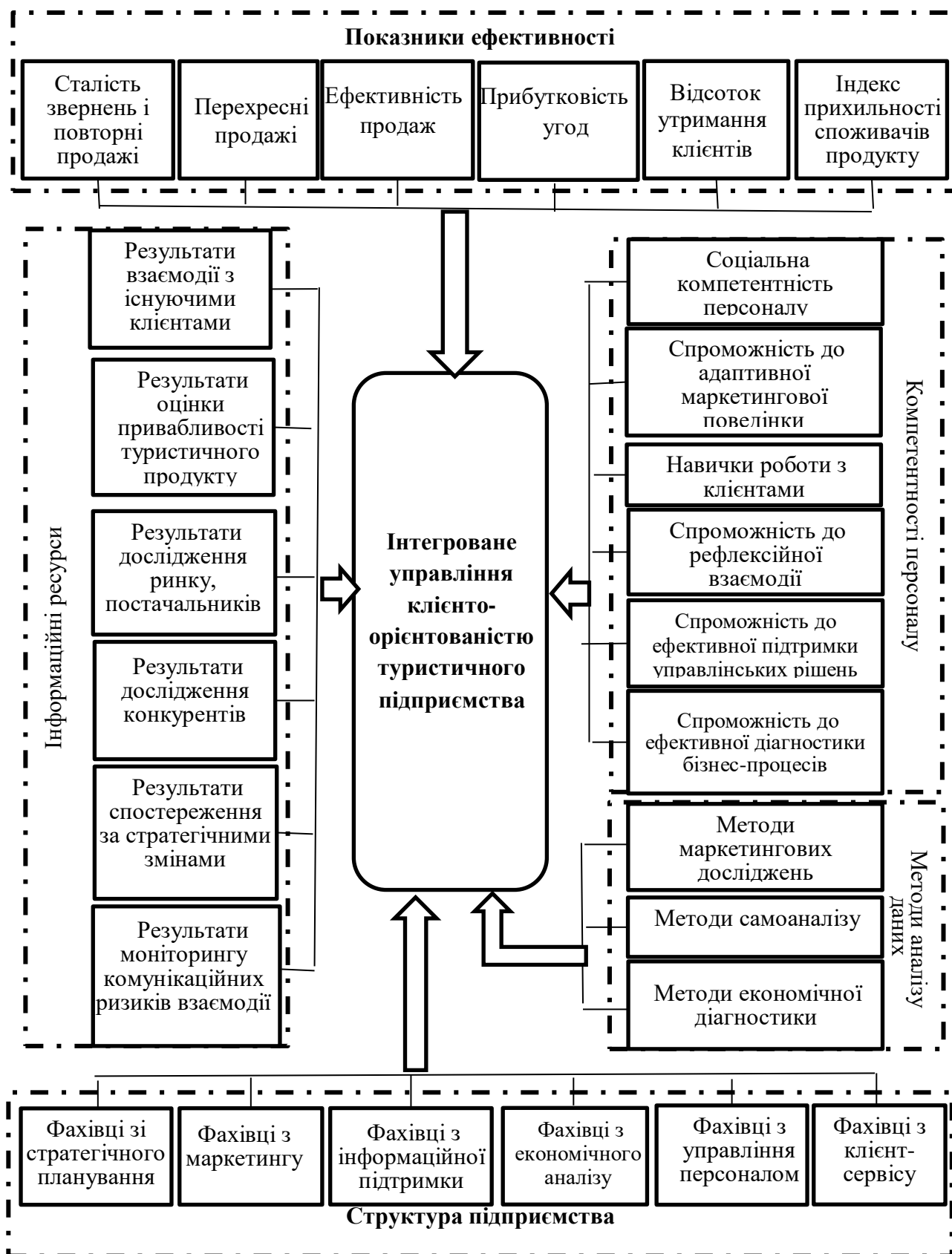


Рис. 3.9. Схема структурних зв'язків у CRM-системі туристичного підприємства

Джерело: [16, с.22].

Слід зазначити, що використання CRM на туристичному підприємстві дозволяє інтегрувати інструменти аналізу бізнес-процесів, управління та контролю в єдину клієнтоорієнтовану систему, спрямовану на результативність роботи з клієнтами та відповідною інформацією, підвищуючи ефективність системи менеджменту в умовах зростаючої конкуренції

Підкреслимо, що використання суб'єктами господарювання туристичної галузі технологій, які відповідають вимогам сучасності дозволить не лише своєчасно вирішувати повсякденні задачі, які постають перед ними, а й посилює дослідницькі та аналітичні спроможності, що сприятиме формуванню конкурентоспроможних інноваційних пропозицій на ринку туристичних послуг, обґрунтованості управлінських рішень, підвищенню результативності бізнесу та спрямування його потенціалу на соціально-економічний розвиток туристичної дестинації.

В свою чергу, для туристичного регіону ефект від запровадження такої новації підприємствами галузі проявлятиметься в формуванні конкурентоспроможних туристичних послуг (із залученням туристично-рекреаційного потенціалу території), їх позиціонуванні та реалізації; розвитку туристичної сфери; приверненні уваги до туристичних об'єктів; підвищенні ефективності функціонування туристичної інфраструктури; зростанні конкурентоспроможності туристичної дестинації та формуванні її відповідного туристичного іміджу.

Отже, ефективне цілеспрямоване стратегічне управління туристичними регіонами на основі інноваційних принципів здатне сприяти розвитку туристично-рекреаційних комплексів та галузі в цілому, створюючи додаткові стимули для вітчизняної економіки.

### **3.4. Побудова комплексної моделі стратегічного управління туристичним регіоном**

В Україні є значна кількість регіонів, які мають високий потенціал для розвитку туризму. Однак процес розвитку туризму в них стримується низкою проблем: недостатньо розвинена інфраструктура, невисока якість маркетингових кампаній, низький рівень управління, планування та контролю в галузі. Розвиток суб'єктів туристичної діяльності відбувається нестабільно, без довгострокових чітко виражених цілей і стратегій різного рівня через недостатньо повний аналіз умов і змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, часову обмеженість горизонту стратегічного планування.

На сучасному етапі розвитку туристичної галузі в Україні актуалізуються питання стратегічного управління розвитком туристичного регіону як на національному так і місцевому рівнях.

Слід зазначити, що на сьогодні концептуальні основи стратегічного управління туристичними регіонами є суперечливими, методологія стратегічного аналізу цих регіонів розроблена недостатньо, специфічні особливості туристичних регіонів при формуванні довгострокових програм їх соціально-економічного розвитку враховуються не повною мірою. Це ускладнює на практиці здійснення цілеспрямованого стратегічного планування розвитку туризму на окремих територіях. Тому актуальним першочерговим завданням є розробка теоретико-методологічних засад щодо формування стратегії сталого розвитку туристичного регіону, виходячи з специфічних особливостей їхнього функціонування.

В результаті дослідження було визначено, що в процесі розробки стратегій розвитку туристичних регіонів є наступні проблеми:

- відсутня цілісна система стратегічного планування розвитку туристичних регіонів та державного регулювання розвитку туризму в регіонах;
- існує певний дефіцит висококваліфікованих кадрів, спроможних

здійснювати стратегічний аналіз і розробку стратегічної документації щодо розвитку туристичних регіонів;

- спостерігається дефіцит інноваційних туристичних проєктів, які відповідають сучасним запитам туристичного ринку і науковим дослідженням з питань розвитку туристичної інфраструктури і впровадження новітніх видів туризму;

- спостерігається недостатній рівень розвитку інформаційної інфраструктури і недосконалість статистики туризму, що суттєво ускладнює процеси стратегічного аналізу і розробку відповідної стратегічної документації з питань розвитку сфери туризму.

Головна мета стратегічного управління розвитком туристичного регіону – забезпечити сталий розвиток регіонального туризму в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Під стратегічним управлінням розвитком туристичного регіону розуміємо такий вид управлінської діяльності, основою якого є людський потенціал, що встановлює цілі розвитку; порівнює їх з наявними туристично-рекреаційними можливостями та споживацьким попитом на туристичні продукти; регулює зміни в галузі при зміні умов зовнішнього оточення; створює конкурентні переваги та досягає довгострокової мети за рахунок розробки та реалізації системи стратегій.

За умов глобалізації ринкової економіки у галузі туризму стратегічного значення набуває проблема забезпечення конкурентоспроможності як на рівні туристичного підприємства, так і на регіональному і державному рівнях. В Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року підкреслено, що «незважаючи на ресурсну забезпеченість та безмежні потенційні туристичні можливості, Україна на даний час не має можливості конкурувати з розвинутими туристичними державами. Для раціонального і ефективного використання туристичних, природних, лікувальних та рекреаційних ресурсів України необхідно сформувати туристично-рекреаційний простір шляхом створення та

забезпечення функціонування зон розвитку туризму та курортів і розробити, впровадити та запропонувати споживачеві конкурентоспроможний національний туристичний продукт» [135].

Теорія стратегічного управління туристичною діяльністю, а також конкурентоспроможності регіонів як складової цього процесу розвивається як у вертикальній, так і горизонтальній площині. Питанням впровадження процесів стратегічного управління в туристичну діяльність присвячена значна кількість досліджень вітчизняних та зарубіжних авторів: Е. Адельсеітової, О. Бартошук, А. Гришук, Є. Козловського, В. Кучеренко М. Мальскої, А. Терехух та ін. Розробці механізмів забезпечення конкурентоспроможності туристичного продукту та туристичної галузі присвячені наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених: Ю. Алексєєвої, В. Безугли, І. Валентюка, В. Гуляєвої, А. Гранберга, Л. Давиденка, М. Долішнього, М. Кабушкіної, В. Мідлтона, В. Федорченка, А. Чечеля, А. Яроша та інших.

Проте, незважаючи на вагомі напрацювання, залишаються дискусійними певні аспекти теорії стратегічного управління конкурентоспроможністю туристичного регіону, саме підходи до визначення його сутності як об'єкта управління конкурентоспроможністю, виявлення впливу різних факторів на рівень конкурентоспроможності, співвідношення між зовнішніми та внутрішніми можливостями щодо формування конкурентних позицій цього об'єкта.

Масштабність і важливість туризму, його належність в більшості розвинутих країн до стратегічних галузей національної економіки свідчать про необхідність формування стійких конкурентних переваг у туристичній сфері. О. Бартошук наголошує на необхідності створення цілісної системи управління задля підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі у країні – таку систему, що відповідатиме сучасним і перспективним вимогам динамічного розвитку та реалізуватиметься на різних рівнях: державному, регіональному, рівні окремого підприємства [17, с 67].

У вітчизняній економічній літературі виділяється кілька рівнів конкурентоспроможності: мікрорівень (види продукції, виробництва, підприємства); мезорівень (галузі, корпоративні об'єднання); макрорівень (народногосподарські комплекси). Виходячи з даних тверджень, можемо відмітити, що управління конкурентоспроможністю туристичної індустрії необхідно здійснювати на основі рівневого підходу, який передбачає комплексну оцінку зовнішніх та внутрішніх факторів та розробку превентивних та адаптивних заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності як на рівні туристичних підприємств, так і на державному рівнях. Комплексний характер управління конкурентоспроможністю туристичної індустрії на основі рівневого підходу представлений на рис.3.10.

Конкурентоспроможність туристичної індустрії виступає багатоплановою категорією і залежить не тільки від якісного функціонування суб'єктів туристичної індустрії, а й від рівня економічного розвитку країни в цілому, що враховує рівень сервісного обслуговування, розвиненість транспортної і готельної інфраструктури, цінову політику, якість освіти і підготовки кадрів та ін. Це обґрунтовує необхідність розробки на державному рівні механізму формування потенціалу можливостей щодо забезпечення стійких конкурентних переваг туристичної індустрії країни на міжнародному рівні.

Конкурентоспроможність країни на міжнародних туристичних ринках забезпечується за рахунок ефективного функціонування кожного туристичного регіону шляхом формування унікального туристичного потенціалу, створення та реалізації конкурентоспроможних туристичних продуктів. Конкурентоспроможність регіону визначають як здатність кожної регіональної системи до управління своїми конкурентними перевагами, раціонального й ефективного розміщення продуктивних сил з метою забезпечення стійкого фінансового та економічного становища, одержання максимальної вигоди, задоволення об'єктивних і суб'єктивних потреб на умовах самостійності та самофінансування, у межах існуючого законодавства [18, с.64]

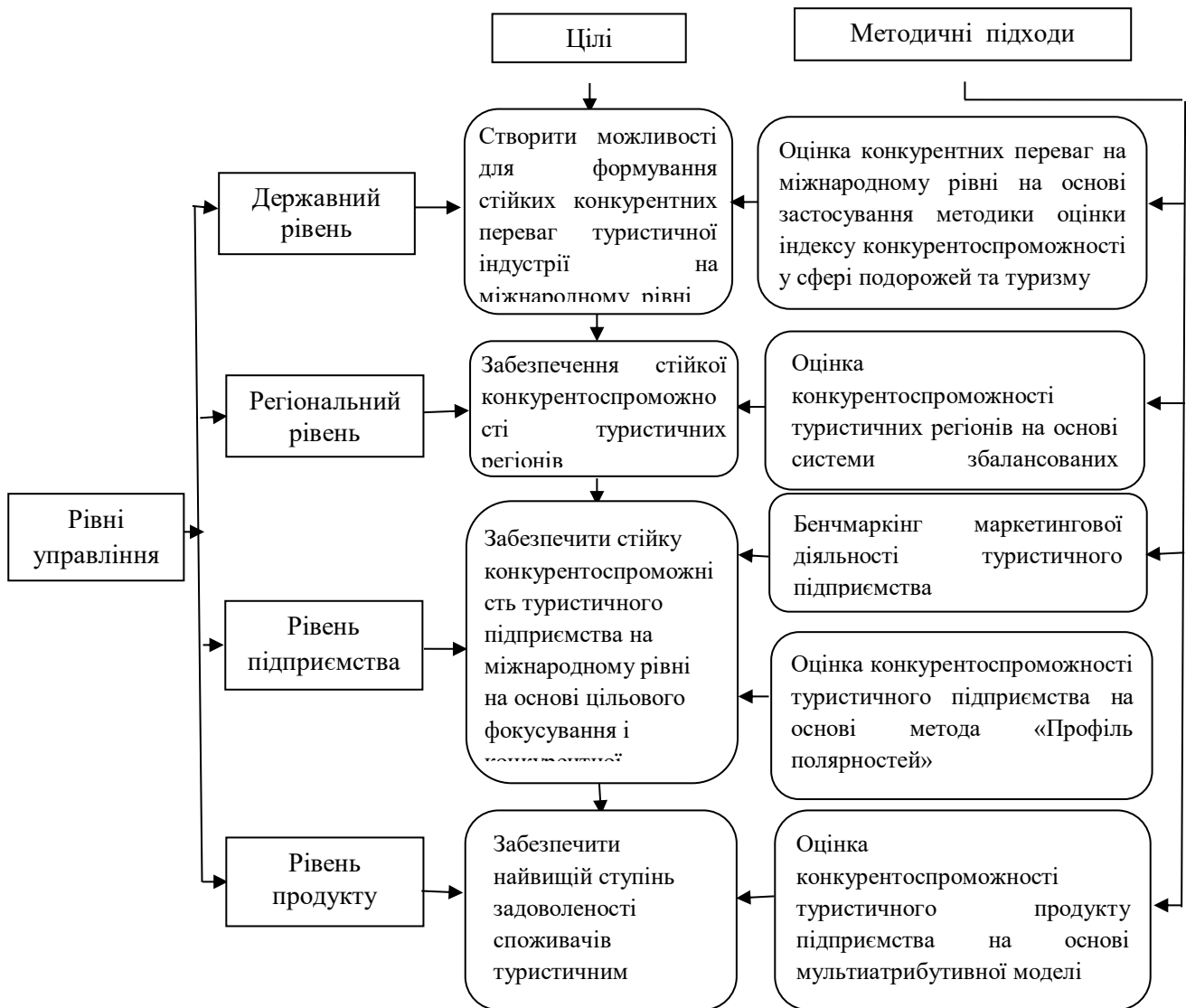


Рис. 3.10. Рівневий підхід до управління конкурентоспроможністю туристичної індустрії на міжнародному ринку туристичних послуг

Джерело: розроблено автором.

Головченко Н. конкурентоспроможність регіону визначає, як його здатність «підвищувати і утримувати певні конкурентні позиції у виробництві та реалізації конкурентоспроможних товарів (послуг) з метою задоволення попиту потенційних споживачів за умови бажаного дотримання інтересів суспільства в цілому [41]. В наших попередніх дослідженнях було зазначено, що під конкурентоспроможністю регіону з точки зору його туристичної привабливості слід розглядати його спроможність отримувати конкурентні переваги перед

іншими регіонами країни за рахунок прийому туристів протягом тривалого періоду [6, с. 36].

Таким чином, конкурентоспроможність туристичного регіону, як економічна категорія, являє собою деяку відносну інтегральну характеристику, що відбиває відмінності сукупного туристичного продукту і, відповідно, визначає його туристичну привабливість для споживача.

Стратегічною метою управління туристичним регіоном як конкурентною одиницею є забезпечення його конкурентоспроможності на тривалий період. Туристичний регіон являє собою відкриту систему, тому на рівень його конкурентоспроможності впливають чимало факторів: взаємодія підприємств різних галузей (транспортних підприємств, готельно-ресторанного бізнесу, торгівлі), кон'юнктура ринків товарів та послуг і стан навколишнього середовища.

Андерсон А. виділив чотири детермінанти, що лежать в основі парадигми сучасного динамічного регіонального розвитку в умовах глобальної конкуренції («С-фактори»): компетенція (competence), культура (culture), комунікації (communication) та креативність (creativity) [182].

Для діагностики конкурентних переваг туристичного ринку України найдоцільнішим є застосування методики оцінки індексу конкурентоспроможності у сфері подорожей та туризму (англ. Travel and Tourism Competitiveness Index, TTCI), що здійснюється Всесвітньою радою з туризму та подорожей (англ. World Travel and Tourism Council, WTTC). Результати оцінки публікуються раз на два роки (починаючи з 2007 р.) у щорічному звіті “Travel and Tourism Competitiveness Report” в межах Всесвітнього економічного форуму (World Economic Forum, WEF).

Індекс конкурентоспроможності країни у сфері подорожей і туризму складається з чотирьох субіндексів: сприятливість середовища (The Enabling Environment subindex), державна політика та створення сприятливих умов (The T&T Policy and Enabling Conditions subindex), інфраструктура у сфері подорожей

та туризму(The Infrastructure subindex), природні та культурні ресурси (The Natural and Cultural Resources subindex).

Ці субіндекси, у свою чергу, включають 14 груп підіндексів, що характеризує мультивекторність розвитку сфери туризму. В таблиці 3.5 представлено профіль конкурентоспроможності туристичної індустрії України на основі ТТСІ.

Україна за загальним індексом туристичної конкурентоспроможності у 2017 році посіла 88 місце ( з 136 країн) – позиція близька до Македонії (89), Вірменії (84) та Казахстану (81). По відношенню до 2007 року, коли ми посідали 78 сходинку з 124 країн світу, нами втрачено 10 позицій. Як видно, конкурентними перевагами України у сфері туризму у 2017 р. є охорона здоров'я та гігієна – 6,6 балів (8 місце як у світі, так і в Європі), а також (хоча і з дещо гіршими позиціями) людські ресурси та ринок праці – 4,9 бали (41 місце у світі і 25 – у Європі), цінова конкурентоспроможність туристичної індустрії – 5,2 бали (45 місце у світі і 10 – у Європі), культурні ресурси та ділові поїздки (51 місце у світі і 22 – у Європі).

Найгірші показники спостерігались за такими складовими Індексу конкурентоспроможності як рівень безпеки в країні – (127 місце, останнє серед європейських країн) та бізнес-середовище (124 місце, передостаннє в Європі, позаду лише Боснія і Герцеговина). Ці показники дуже залежать від політичної стабільності в країні.

Слід відзначити, що за два роки Україна піднялася на 10 позицій в Індексі конкурентоспроможності у сфері подорожей і туризму 2019 р. і посіла там 78 сходинку. По мірі стабілізації та відновлення країни Україна різко покращила ділове середовище (зі 124 на 103 місце), безпеку (зі 127 на 107 місце), міжнародну відкритість (зі 78 на 55 місце) та загальну інфраструктуру (зі 79 на 73 місце) [215].

Проблемними залишаються позиції державної політики та регулювання в секторі подорожей і туризму. В умовах відносно низьких витрат при веденні бізнесу залишаються надто дорогими послуги, що є важливими саме для туристичного сектору, зокрема такі, як послуги готелів і аеропортів.

Профіль індексу конкурентоспроможності у сфері подорожей  
та туризму країни

Субіндекси та підіндекси оцінки конкурентоспроможності	Оцінка в балах						
	1	2	3	4	5	6	7
<b>1. Сприятливість середовища:</b>							
✓ Бізнес-середовище			3,2	4,1			
✓ Рівень безпеки			3,5	4,2			
✓ Охорона здоров'я та гігієна					5,5	6,5	
✓ Людські ресурси та ринок праці				4,4	4,8		
✓ Інфраструктура інформаційно-комунікаційних технологій		2,6		4,5			
<b>2. Державна політика та створення сприятливих умов</b>							
✓ Пріоритетність сфери подорожей та туризму				4,1	4,3		
✓ Міжнародна відкритість/		2,9	3,3	4,3			
✓ Цінова конкурентоспроможність				3,7			
✓ Екологічна стійкість			3,0	3,9			
<b>3. Інфраструктура</b>			2,9	3,1			
✓ Інфраструктура повітряного транспорту		2,4	2,7				
✓ Інфраструктура наземного та водного транспорту			3,0	3,1			
✓ Туристична інфраструктура		2,7		4,3			
<b>4. Природні та культурні ресурси</b>							
✓ Природні ресурси		2,1	2,2				
✓ Культурні ресурси та ділові поїздки	1,9	2,1					

— профіль індексу конкурентоспроможності у сфері подорожей та туризму у 2019 р.

- - - профіль індексу конкурентоспроможності у сфері подорожей та туризму у 2007 р.

Джерело: розроблено автором за даними [6, 215].

Методологія розрахунку індексу розвитку подорожей та туризму у 2021 р. зазнала деяких змін у порівнянні з розрахунком індексу туристичної конкурентоспроможності (ТТСІ) у 2019 р. [215], причиною цьому були останні події у світі. Тепер нова методологія (ТТДІ) на основі 15-ти показників складається з п'яти субіндексів, 17 компонентів і 112 окремих показників.

«Ресурси, не пов'язані з відпочинком», «Соціально-економічна стійкість та умови», а також «Тиск попиту на подорожі та туризм» – це нові субіндекси у порівнянні з методологічним підходом 2019 року.

Країни, охоплені ТТСІ 2019, але не охоплені ТТДІ 2021, включають Алжир, Бруней-Даруссалам, Буркіна-Фасо, Бурунді, Демократичну Республіку Конго, Ефіопію, Есватині, Гамбію, Гвінею, Гаїті, Іран, Ямаїку, Ліберал. , Мозамбік, Норвегія, Оман, Російська Федерація, Сейшели, Уганда, Україна, Зімбабве та Тайвань, Китай.

У середньому показники ТТДІ збільшилися лише на 0,1% у період з 2019 по 2021 рік, при цьому лише 39 зі 117 країн, охоплених дослідженням, покращили індекс більш ніж на 1,0%. У 51 країні індекс збільшився або зменшився у межах 1,0%, а у 27 – знизився більш як на 1,0% [214].

Крім США (2-е місце), до першої десятки країн з високими показниками входять країни Європи та Євразії або Азіатсько-Тихоокеанського регіону.

Лідером рейтингу уперше стала Японія. Друге місце списку посіли США, на третьому та четвертому рядку — Іспанія та Франція. До ТОП-10 також увійшли Німеччина, Швейцарія, Австралія, Великобританія, Сінгапур та Італія.

Загальний рейтинг Індексу розвитку подорожей та туризму у 2021 р. представлено у додатку Ж.

Визначення конкурентних переваг і зовнішніх можливостей для сфери туризму на основі індексу конкурентоспроможності у сфері подорожей та туризму дає основу для розробки стратегій розвитку туристичних регіонів країни і вітчизняних туристичних підприємств.

На регіональному рівні важливим завданням у напрямку забезпечення стійкої конкурентоспроможності туристичної індустрії повинно бути

вимірювання конкурентоспроможності кожного туристичного регіону країни. Під конкурентоспроможністю регіону з точки зору його туристичної привабливості слід розглядати його спроможність отримувати конкурентні переваги перед іншими регіонами країни за рахунок прийому іноземних туристів протягом тривалого періоду.

Головними завданнями вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства є забезпечення цільового фокусування і конкурентної диференціації на міжнародному ринку туристичних послуг. У якості важливих методів оцінки конкурентоспроможності туристичного підприємства слід розглядати:

- Бенчмаркінг маркетингової діяльності туристичного підприємства – це аналітика діяльності конкурентів, яка дозволяє виокремити позитивні практики застосування певних рішень і використати їх у власній туристичній діяльності.

- Оцінка конкурентоспроможності туристичного підприємства на основі метода профілю полярностей, який передбачає проведення порівняльної оцінки діяльності підприємства й активного конкурента за допомогою вирахування з оцінки кожного показника діяльності підприємства оцінки відповідного показника активного конкурента. Розробка відповідного профілю дозволить підприємству виявити свої конкурентні переваги, визначити слабкі конкурентні сторони та вирішити як їх посилити.

Важливою складовою конкурентних переваг туристичного підприємства є переваги його туристичного продукту, тому зусилля підприємств повинні бути сконцентровані на постійне підвищення якості туристичних послуг та формування раціональної цінової політики. Конкурентоспроможність туристичного продукту можна розглядати як найкращу його відповідність потребам споживачів у порівнянні з товарами-конкурентами. Характерними особливостями якості туристського продукту на міжнародних ринках є:

- диференційованість, яка визначає ступінь відмінності національного туристичного продукту та індустрії серед аналогічних за ціною і якістю пропозицій на глобальному ринку;
- гарантованість туристської послуги – це здатність держави і національної туристичної індустрії в точності надати обіцяну послугу;
- адаптивність – це можливість трансформації національної туристичної індустрії до мінливих вимог глобальної конкуренції;
- превентивність – намір підприємств, що становлять національну туристичну індустрію, посприяти клієнту, без затримки надати набір необхідних послуг під час поїздки;
- доступність і простота спілкування – відкритість і комунікабельність представників національної туристичної індустрії; легкість встановлення контактів з підприємствами конкретної країни.

Систему показників оцінки конкурентоспроможності туристичного продукту доцільно формувати у розрізі його чотирьохрівневої структури:

1. Ядро продукту (характеристики, що підтверджують корисність продукту). На цьому рівні туристичного продукту основними показниками вимірювання конкурентоспроможності можуть бути такі: безпека туру (окремих послуг); відповідність умов обслуговування очікуванням споживачів; відповідність класності засобів розміщення рівню комфортності обслуговування тощо.

2. Функціонал якості (функціональні характеристики, що задовольняють потреби споживачів послуг). Серед показників конкурентоспроможності цього рівня слід розглядати такі: досягнення мети подорожі, культура обслуговування в засобах розміщення, психологічна атмосфера туру, взаємовідносини з обслуговуючим персоналом і між учасниками туру, якість харчування і культура ресторанного обслуговування; якість екскурсійної програми, ставлення місцевого населення; зручність і швидкість транспортного обслуговування на маршруті тощо.

3. Конкурентні відмінності (унікальні атрибути туристичного продукту з урахуванням специфіки регіону і потреб цільових груп споживачів). До показників конкурентоспроможності цього рівня можна віднести, наприклад, такі: програми лояльності, унікальна технологія обслуговування тощо.

4. Підтримуюча атрибутика (підтримуючі атрибути продукту). Цей рівень конкурентоспроможності туристичного продукту характеризується такими показниками: доступність (за ціною, за зручністю розташування, за режимом роботи); забезпечення сувенірною продукцією; сервісне обслуговування, тощо.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності української туристичної індустрії в цілому можливо на основі здійснення наступних заходів:

1. На державному рівні:

- розробка і реалізації стратегічних програм розвитку суб'єктів туристичної індустрії;

- вдосконалення нормативно-правової бази туристичної діяльності;

- розвиток і підтримка взаємодії туристичної індустрії із суміжними та допоміжними галузями.

2. На регіональному рівні:

- підтримання та ефективне використання туристичних ресурсів регіону;

- підвищення якості матеріально-технічної бази туризму та підготовка висококваліфікованих фахівців для підприємств туристичної сфери;

- забезпечення «здорової» конкуренції між туристичними регіонами, що виявляється у підвищенні якості обслуговування;

3. На рівні туристичних підприємств:

- прискорення інновацій в туристичних продуктах відповідно до вимог туристичного ринку;

- координація маркетингової діяльності з метою досягнення відповідності сучасним вимогам бізнесу;

- зміцнення маркетингової взаємодії з клієнтами, партнерами і співробітниками.

Таким чином, можна зробити висновок, що досягнення масштабного бачення перспектив конкурентоспроможного розвитку туристичної індустрії на міжнародному ринку можливо на основі рівневого підходу до в результаті синергічного впливу управлінських зусиль на державному рівні, на регіональному рівні і на рівні туристичних підприємств.

Управління конкурентоспроможністю туристичного регіону Приазов'я доцільно здійснювати за запропонованою моделлю (рис. 3.11), яка ґрунтується на виділенні проблемно-орієнтованого контуру управління, носить цільовий характер та дозволяє вчасно реагувати на зміни у зовнішньому й внутрішньому середовищі і туристичних регіонів та динамічну відповідність між їх туристичним потенціалом та конкурентною позицією.

Стратегічне управління туристичним регіоном доцільно здійснювати за комплексною моделлю, яка передбачає багатовекторність управлінського впливу і забезпечується реалізацією управлінських процесів базових механізмів (проактивного, організаційного та адаптивного). Механізм проактивного управління конкурентоспроможністю туристичного регіону – це сукупність взаємопов'язаних прийомів, методів і важелів впливу, що забезпечують формування стратегічних намірів розвитку туристичного регіону і розробку стратегій забезпечення конкурентоспроможності на основі аналізу кон'юнктури міжнародного і національного туристичного ринку.

Організаційний механізм забезпечення конкурентоспроможності туристичного регіону являє собою послідовність управлінських дій, націлених на створення системи міжрегіонального партнерства і маркетингових партнерських відносин з постачальниками туристичних послуг, імплементацію цифрових технологій у бізнес-процеси з метою підвищення продуктивності та покращення комунікаційної взаємодії зі споживачами послуг, запровадження інноваційних та інтеграційних форм підприємництва, забезпечення підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників у сфері туризму.



Рис. 3.11. Комплексна модель стратегічного управління туристичним регіоном Приазов'я

Джерело: розроблено автором

Для реалізації адаптивного механізму у процесі стратегічного управління туристичним регіоном необхідно: постійно враховувати фактор невизначеності та ризику у змінах зовнішнього і внутрішнього середовища; здійснювати комплексний аналіз різних ситуацій (економічної, демографічної, екологічної), сильних і слабких сторін туристичного потенціалу регіону.

Проведена оцінка стратегічних пріоритетів в туристичній сфері регіону, дозволила сформулювати певні рекомендації щодо подальшого розвитку конкурентних переваг Приазов'я. До них можна віднести такі напрямки:

1. Поліпшення місцевої інфраструктури та розвиток туристичних об'єктів (магнітів). Залучати значні обсяги мандрівників на даному етапі розвитку туристичної інфраструктури буде доволі складно, доки не стане налагоджена сучасна та якісна транспортна мережа; готельні комплекси, готелі та хостели не будуть відповідати світовим стандартам, а самі визначні пам'ятки не будуть облаштовані належним чином для роботи із значними потоками туристів. Частково ці проблеми вже вирішуються за рахунок цілеспрямованої підтримки місцевої влади, залучення стратегічних інвесторів галузі та збільшення вкладень у туристську інфраструктуру шляхом залучення коштів на основі концесійних угод, державно-приватного та муніципально-приватного партнерства, контрактів життєвого циклу та спеціальних інвестиційних контрактів, а також реалізації Стратегії розвитку м. Маріуполя. Ці механізми мають всі можливості ефективно працювати не тільки при будівництві нових доріг та житла для туристів, але й у сфері охорони та відновлення природних, історичних та культурних об'єктів, їх дбайливого введення в обіг туристичної галузі.

2. Стимулювання учасників місцевого ринку та підвищення якості турпослуг. Доволі важливе питання адже однією із найбільш болючих проблем на сьогодні серед туристичних підприємств Приазов'я є брак професійних якісних фахівців, низька підприємницька активність населення та низький рівень доходів, що у сфері туризму призводить до того, що ринок туристичних послуг не має стрімкого зльоту. Підтримка малого та середнього бізнесу у сфері туризму

в майбутньому дозволить значній кількості нових гравцям вийти на туристичний ринок та зробити ринок зрозумілішим. Соціальний та event-туризм може збалансувати потік гостей у низькі сезони.

3. Застосування інформаційних технологій та платформ проведення PR-кампаній. Зазвичай у більшості регіонів, віддалених від столиці та крупних міст цифрове середовище недостатньо розвинене і часто недружнє до туристів: не завжди можна швидко забронювати місце в готелі або купити квиток до музею, не у всіх з них приймають безготівкову оплату. Маріуполь – є осередком розвитку IT-технологій на Сході України і вже існуючі можливості та досягнення свідчать про значну перевагу Приазов'я в сфері надання сучасних інформаційно-туристських послуг, що значним чином підвищує конкурентоспроможність туристичного продукту та відкриває нові можливості для стратегічного розвитку туристичних підприємств. При цьому діджиталізація туристичної галузі дозволить ефективніше використати ресурси, спростить бізнес-процеси, мінімізує ризики та підвищить безпеку.

4. Просування турпродукту підприємств Приазов'я на внутрішньому та зовнішньому ринках. Приазов'я як турнапрямок все ще має недостатньо привабливий імідж і в іноземців, і мешканців крупних міст України. Незважаючи на статистику зростання кількості відвідувань, значна частка туристичних потоків спрямована в обхід Приазов'я та м. Маріуполя, що не дозволяє повною мірою реалізувати стратегічні концепції розвитку туристичних підприємств.

5. Розвиток системи управління та інституційного середовища. Індустрія гостинності потребує чіткого планування та управління на основі стратегічних цілей. Для цього у галузі можуть бути створені інститути розвитку за участю держави, громадськості та бізнесу, запроваджено механізми саморегулювання. Нова система збору статистичних даних дозволить підвищити якість послуг, забезпечить прозорість та безпеку ринку, основу для прийняття управлінських рішень. Для випереджаючого розвитку тургалузі необхідно оновити нормативно-правову базу, забезпечити гарантований рівень довіри учасників туристичного ринку один до одного.

б. Забезпечення безпеки у галузі. Зменшити ризики можна за рахунок підвищення кваліфікації працівників галузі, створення спеціальних інформаційних матеріалів, що розповідають про регіональні особливості Приазов'я, запровадження контролю знань самих туристів на екстремальних напрямках. Створення єдиних реєстрів та баз, систем безпеки на основі інформаційних технологій, а також покращена взаємодія між органами влади різних рівнів гарантуватиме фінансову безпеку мандрівників, організацій та бізнесу.

Досліджуючи сильні та слабкі сторони туристичного комплексу Приазов'я ми визначили, що для підвищення конкурентоспроможності регіону на ринку туристичних послуг необхідно:

1. Підвищувати інвестиційну привабливість шляхом створення реальних важелів впливу та контролю за екологічним станом регіону.

2. Розробити та впровадити у ВНЗ регіону підготовчі програми для спеціалістів з рекреаційної та санітарно-курортної галузі, з державним фінансовим заохоченням через надання бюджетних місць.

3. Впровадження інформаційних та рекламних комунікацій з просування регіонального туристичного продукту.

Комплексний підхід до розвитку ресурсного потенціалу регіону забезпечить вигідні конкурентні позиції туристичного комплексу Північного Приазов'я не лише на національному, а й на міжнародному ринку туристичних послуг. Регіональний туризм – це досить складна, організована система, яка формується з безлічі елементів (рекреаційні ресурси, туристська інфраструктура, екологічна та особистісна безпека та ін.), взаємопов'язаних між собою, виконують функції задоволення туристських потреб у межах певної території та є необхідними умовами розвитку. Отже, доцільно його подальший розгляд у якості:

– системи туристських атракцій та інфраструктури в межах регіону;

- великого самостійного міжгалузевого комплексу регіональної економіки, що включає підприємства та організації різної галузевої власності;
- соціально-економічного ресурсу, що вимагає адекватного поставленим цілям та завданням формування організаційно-економічного механізму управління;
- об'єкта управління, що є основою формування стратегії сталого розвитку у регіоні.

Крім того, специфіка туризму як сегменту регіональної економіки полягає в особливому характері взаємодії туризму та регіону. Приязов'я з позицій інтересів регіонального туризму розглядається, по-перше, як просторово-визначена територія, де розташовуються об'єкти туристського інтересу та інфраструктура, обслуговуюча туристів. По-друге, як соціально-економічний комплекс, що забезпечує сталий розвиток туризму у вигляді надання кваліфікованих робочих кадрів, формування та управління туристської дестинацією.

Загалом, рекреаційні ресурси є основним та при цьому найдешевшою складовою розвитку туризму, що загалом визначає високу рентабельність цієї галузі. Будівництво турбаз, екоселіщ, організація «зелених» стоянок дозволить зберегти природні ресурси та поповнити бюджет. Забезпечення функціонування галузі кваліфікованими кадрами здійснюється в області за рахунок залучення випускників місцевих вищих навчальних закладів. Ефективне функціонування суб'єктів туристичної сфери неможливе без планування, регулювання та координації дій структур, відповідальних за їх розвиток. Це зумовлює необхідність розробки комплексного механізму стимулювання туристичної діяльності на регіональному рівні. Виявлені та груповані умови розвитку регіонального туризму є певними специфічними факторами, що впливають на формування механізму стимулювання, який може бути представлений функціональними групами, що становлять систему ресурсних, економічних,

організаційних та адміністративних способів цілеспрямованої дії. Розглянемо деякі з них.

1. Розробка та реалізація системи моніторингу та оцінки використання ресурсного потенціалу. Як основних заходів спрямованого впливу тут необхідно виділити проведення інвентаризації та складання кадастру туристських ресурсів регіону; визначення туристських зон у регіоні з урахуванням природних, історичних, соціально-культурних активів та потенціалу для розвитку різних видів туризму.

2. Дійовий економічний механізм стимулювання розвитку туризму, який передбачає, перш за все, формування системи підтримки органами влади, що включає широкий спектр економічних важелів: часткове субсидування відсоткових ставок за кредитами вітчизняних банків модернізацію наявних підприємств туристичної інфраструктури та зведення нових; надання фінансових пільг – знижок та позик під низький відсоток (стимулювання припливу інвестицій за рахунок власних коштів); пільгове оподаткування рекреаційних підприємств та ін.

3. Розвиток організаційного механізму з урахуванням реалізації наступних заходів: координація дій учасників туристського процесу (органи управління, рекреаційні підприємства, туристи, місцеве населення); інформаційне забезпечення, що передбачає збирання статистичні дані, рекламні акції місцевих туристичних продуктів.

4. Ефективний адміністративний механізм стимулювання туристської діяльності, заснований на формуванні системи програмно-цільового управління розвитком туризму в регіоні з урахуванням таких умов:

- розробка цільової регіональної програми розвитку туризму;
- створіння умов для діяльності, регулювання та контроль підприємств туристичної промисловості;
- підтримка розвитку соціального туризму, захист інтересів усіх учасників системи туризму.

## **РОЗДІЛ 4. СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНИХ РЕГІОНІВ У КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ**

### **10.1. Стратегія підвищення конкурентоспроможності туристичної індустрії України**

Сучасні підприємства туристичної індустрії працюють в умовах глобальної конкуренції, отже вони повинні постійно приділяти увагу оцінці власної конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність підприємств туристичної індустрії слід розглядати як результат ефективного формування та використання ресурсів. Тобто, для туристичного підприємства бути конкурентоспроможним означає працювати на ринку, отримувати прибуток, виконувати свої фінансові та соціальні функції перед державою.

Туризм як сфера підприємницької діяльності має свої особливості, тому необхідно звернути увагу на деякі характерні ознаки конкурентоспроможності підприємств туристичної індустрії, а саме: оцінка та методи забезпечення конкурентних переваг підприємств туристичної індустрії, що обумовлені специфічними особливостями послуг у складі туристичного продукту; нерівномірність споживання турпродукту, яке пов'язане із сезонністю; залежність від вітчизняних та іноземних конкурентів; залежність від конкурентної позиції безпосередніх виробників і задоволення споживчого попиту.

Конкурентоспроможність підприємств туристичної індустрії – це загальна ознака стійкості туристичного підприємства, ефективного використання потенціалу наявних ресурсів, здатності пропонувати туристичні продукти, привабливі за ціновими та неціновими характеристиками, вміння адаптуватися до мінливого конкурентного середовища.

Індустрію туризму справді можна вважати явищем 21 століття, оскільки в ній беруть участь понад 150 із 195 країн. Галузь давно демонструє впевнене зростання та розвиток, який зупинила лише пандемія COVID-19. У той же час, згідно з прогнозами UNWTO, до 2030 року надходження від туристичної індустрії повинні були досягти понад 1,36 мільярда доларів США (за винятком втручання пандемії) [86]. Це означає, що кожен п'ятий мешканець земної кулі залучений до туристичних потоків.

Оцінка конкурентоспроможності країни в туристичній сфері – завдання не з легких, оскільки необхідно враховувати велику кількість показників. Всесвітній економічний форум (WEF) розробив власний індекс конкурентоспроможності сектору подорожей і туризму (The Travel and Tourism Competitiveness Index - TTCI), що дає змогу скласти належний рейтинг країн.

Так станом на останній звітний рік (2021) Японія стала лідером за туристичною конкурентоспроможністю, за нею йшли у першій п'ятірці Сполучені Штати, Іспанія, Франція, та Німеччина.

Відносно стабільні показники TTDI ще більше погіршують складну ситуацію, з якою стикається сектор T&T. У середньому TTDI зріс лише на 0,1% у порівнянні із 2019 і 2021 роками, причому лише 39 із 117 країн, включених до рейтингу, покращили свої показники більше ніж на 1,0%, 51 країна покращила свої позиції на 1,0%, а 27 країн зазнали зниження на 1,0% або більше.

За винятком Сполучених Штатів (друге місце), 10 найбільших країн є країнами з високим рівнем доходу в Європі, Євразії або в Азійсько-Тихоокеанському регіоні. Японія стала лідером рейтингу за туристичною конкурентоспроможністю, а Австралія та Сінгапур займають 7 та 9 місця відповідно. Водночас Італія потрапила до топ-10 у 2021 році (12-та у 2019-му), а Канада вибула (з 10-го на 13-е місце). Решта 10 найкращих TTDI – це Іспанія (3 місце), Франція (4 місце), Німеччина (5 місце), Швейцарія (6 місце) та Велика Британія (8 місце). Найбільше покращення загального індексу спостерігалось у В'єтнамі (+4,7%, з 60-го до 52-го місця), за ним йдуть Індонезія (+3,4%, з 44-го до 32-го місця) і Саудівська Аравія (+2,3%), 43-33-е місце. При цьому найбільше

знизився показник Малайзії (-3,0%, 29-38 місце), Індії (-2,6%, 46-54 місце) і Монголії (-2,1%, 76-84 місце) [214]

Сектор Т&Т є ключовим рушієм економічного розвитку, глобального зв'язку та засобів до існування для деяких із найбільш уразливих і найбільш постраждалих від пандемії верств населення. Хоча сектор Т&Т стикається зі складними умовами роботи, мінлива динаміка попиту створює можливості та потребу адаптуватися. У короткостроковій перспективі такі проблеми, як скорочення потужностей, геополітична напруженість і нестача робочої сили, уповільнюють відновлення. Проте з'являються можливості на таких ринках, як внутрішній туризм, природний туризм, розвиток цифрових мігрантів. Здатність зацікавлених сторін сектору Т&Т адаптуватися до цих умов підкреслює адаптивність і гнучкість Т&Т.

Стратегія розвитку Т&Т може бути використана для кращого відновлення сектора. Серед поточних викликів, мінливих тенденцій попиту та майбутніх можливостей і ризиків можна і потрібно створити більш інклюзивний, стійкий і сталий сектор. Також необхідно використовувати драйвери та стратегії розвитку, такі як: наприклад, відновлення та прискорення міжнародної відкритості та довіри споживачів шляхом покращення здоров'я та безпеки, створення сприятливих та інклюзивних умов праці, бізнесу та соціально-економічних умов, екологічності, посилення управління туристичним попитом та інвестування в цифрові технології.

1. Зараз Україна перебуває у стані війни через російську агресію, а економічні та соціальні умови країни значно погіршилися. За прогнозами Міжнародного валютного фонду, українська економіка у 2023 році може впасти до 38%, але варто розуміти, що цей прогноз є орієнтовним, оскільки ситуація залишається вкрай нестабільною. Крім того, він зазначає, що в інших країнах світу існують побічні ефекти через дисбаланс на товарних ринках і фінансових каналах [44].

Усі ці події мали значний вплив на вітчизняний туристичний ринок. Країна досі перебуває під постійною загрозою ракетних обстрілів, а більшість

туристичних об'єктів взагалі знаходиться під окупацією (зокрема в таких областях, як Херсонська, Запоріжська, Миколаївська, Одеська, Харківська, Донецька, Луганська). Також, як і світовий туристичний ринок, український зазнав значного впливу пандемії COVID-19, наслідки якої почали відчуватися після того, як уряд оголосив про «локдаун» у 2020 році. Зазначимо, що це також спричинило значне погіршення ситуації на туристичному ринку. За оцінками Державної служби статистики України, через економічну ситуацію в країні ВВП у 2020 році скоротився на 4%.

Необхідно відмітити, що сукупний внесок подорожей і туризму у валовий внутрішній продукт (ВВП) основних світових туристичних ринків у 2022 році залишився нижчим, ніж у 2019 році, тобто ще за рік до початку пандемії коронавірусу (COVID-19). У 2022 році Сполучені Штати повідомили про найбільший загальний внесок у ВВП від подорожей і туризму, причому ця сфера прямо чи опосередковано генерувала близько 2 трильйонів доларів США. У тому ж році Китай і Німеччина за цим рейтингом отримують приблизно 583 мільярдів доларів США та 353 мільярдів доларів США відповідно. Але загалом внесок подорожей і туризму в глобальний ВВП знизився на 23% з 2019 по 2022 рік (табл. 4.1)

Також, слід зазначити, що навіть до пандемії та воєнних дій індекс глобальної конкурентоспроможності туристичного сектору України мав тенденцію до погіршення (103 місце у 2019 році порівняно з 77 місцем у 2009 році). У 2019 році країна отримала найгірші оцінки за показниками бізнес-середовища (103 місце), безпеки (107 місце), екологічної стійкості (114 місце) і стану природних ресурсів (116 місце), порівняно з 2009 роком. Такі показники є індикаторами напрямку зниження конкурентоспроможності туристичної індустрії України.

Однак, повномасштабне вторгнення Росії в Україну ще суттєвіше вплинуло туристичну галузь. Зростання цін на нафту та паливо, складна логістика

Таблиця 4.1

Загальний внесок подорожей і туризму у ВВП на провідних світових туристичних ринках у 2019 та 2022 роках (у мільярдах доларів США)

№	Характеристика	2019 рік	2022 рік	Темп росту (%)	Темп приросту (%)
1.	Сполучені Штати	2172,4	2 018,3	92,91	-7,09
2.	Китай	1824,1	582,8	31,95	-68,05
3.	Німеччина	390.4	353.1	90,45	-9,55
4.	Об'єднане Королівство	306.5	290.8	94,88	-5,12
5.	Японія	304.8	257.3	84,42	-15,58
6.	Франція	228.9	225.7	98,60	-1,40
7.	Мексика	219.2	214.6	97,90	-2,10
8.	Італія	217.3	202.7	93,28	-6,72
9.	Індія	209.1	199,6	95,46	-4,54
10.	Іспанія	196	186,6	95,20	-4,80

*Джерело:* розроблено автором на основі [132].

та руйнування традиційних туристичних маршрутів – лише деякі з ризиків, пов'язаних із цією війною, з якими стикається світовий та національний туризм. Найбільшому ризику піддається туристична індустрія Європи. І мова йде не лише про Східну Європу, де безпосередньо йде війна, а й про весь континент. Збройне вторгнення Росії змусило мандрівників, особливо з інших континентів, задуматися про доцільність подорожей до Європи, тому туристи все частіше обирають безпечніші альтернативи.

Найбільшими викликами для туристичної сфери України під час військового стану стали [7, с.43].

1. Складна безпекова ситуація, військові дії на території України призвели до посилення нестабільності та загрози безпеці. Це значно вплинуло на

рішення туристів щодо відвідування країни, особливо її прикордонних та конфліктних регіонів.

2. Закриття повітряного простору. Війна та пов'язані з нею санкції безпосередньо вплинули на авіаційну галузь, яка повільно відновлювалася після пандемії. Цілком зрозуміло, що всі міжнародні логістичні маршрути, що проходять територією України, зараз не функціонують. Втім, від цієї війни постраждав не тільки український авіаринок. За даними Всесвітньої туристичної організації, кількість авіарейсів через війну в Україні впала найбільше у таких країнах: Молдова (-69%); Словенія (-42%); Латвія (-38%); Фінляндія (-36%); Чехія(-35%)

3. Порушення логістики. За даними досліджень, які Kyivstar Business Hub проводив у 2022 та 2023 роках, серед першорядних чинників втрати бізнесу після початку війни 43% українських компанії сфери обслуговування вказали саме порушення логістичних ланцюгів. Зрозуміло, що всі міжнародні логістичні шляхи, які проходять територією України, наразі не функціонують.

4. Виїзд значної кількості громадян закордон у якості біженців, За даними Агентства ООН у справах біженців, станом на 21 листопада 2023 р. близько 6,3 млн українців, які виїхали з країни на початку повномасштабної війни, досі лишаються за кордоном. Із них понад 5,9 млн зараз перебувають у Європі. Кількість внутрішніх переміщених осіб (ВПО) в самій Україні оцінюють у 4,9 млн людей.

5. Відсутність в'їзного туризму. До повномасштабного вторгнення в Україну приїжджали у середньому 14 млн. іноземців на рік, лідерами за кількістю туристів були: Київ – 2,5 млн. гостей, друга сходинка Львів – 1,8 млн. туристів та Одеса – 1 млн. відвідувачів. У першому півріччі 2023 року український кордон перетнуло 1,3 мільйона відвідувачів. Однак враховуючи чинні в Україні загрози – це також доволі непоганий показник.

6. Зниження ділової активності туристичних підприємств. В умовах війни значно зросли ризики і для українських туристичних підприємств, багато з них уже зазнали прямих матеріальних втрат, інші недоотримують значну

частину прибутку. За даними Держагенства розвитку туризму, лише через рік після повномасштабного вторгнення надходження до державного бюджету від туристичної діяльності скоротилися на 32,1%. У 2022 році сума туристичного збору знизилась на 24%, до 178,9 млн грн, порівняно із попереднім роком. Лідером по сумі туристичного збору тоді знову стала Львівщина – 41,4 млн грн, продемонструвавши приріст у 79% в порівнянні з 2021 роком. Столиця поповнила свій бюджет на 31,5 млн грн, що, порівняно з 2021 роком, менше більш ніж удвічі.

У першому півріччі 2023 року до бюджету громад надійшло понад 85 млн грн туристичного збору. Найбільше турзбору надійшло до бюджету Львівської області – 20,3 млн грн, Києва – 14,1 млн грн і Закарпатської області – 9,5 млн грн. [130].

Зрозуміло, що цей спад триватиме, поки буде відбуватися активна фаза війни. Тим не менш, туристична галузь України очікує швидкого повоєнного відновлення.

Виклики та перешкоди, з якими зіштовхнулась українська індустрія туризму в умовах війни, вимагають від галузі творчого та гнучкого підходу, адаптації до нових реалій та співпраці з урядовими органами для залучення нових інвестицій та просування позитивного іміджу країни на зовнішньому ринку.

Багато науковців, обговорюючи цю тему, беруть за приклад Хорватію, де після жорстокої війни в країні за кілька років вдалося відновити туристичний потенціал. Однак бойові дії в Україні набагато інтенсивніші, ніж бойові дії, які точилися в Хорватії, а отже, руйнування інфраструктури є більш серйозними. Тому будь-які аналогії з післявоєнною Хорватією, у тому числі пов'язані з індустрією туризму, не слід розглядати як основу для майбутньої відбудови. Також ще до війни Хорватія була однією з перлин Адриатичного моря і чи не головним туристичним центром колишньої Югославії. Це значною мірою сприяло швидкому відродженню туристичної галузі країни. Тому Україні вже

зараз необхідно турбуватися про свою туристичну репутацію, а саме - створити потужний туристичний бренд.

Відновлення туристичної галузі має розпочатися з найменш постраждалих від війни територій, це буде сприяти формуванню основних місць для прийому туристів. Потік інвестицій повинен рухатися із заходу на південь і схід, зі Львова в Одесу і Київ, а потім після відновлення всієї необхідної інфраструктури і розмінування території – далі в регіони.

До питання відродження туризму у звільнених містах потрібно підходити дуже виважено. Проекти, орієнтовані на ці місця, мають, насамперед, стати частиною меморіального туризму в Україні. Всі туристичні маршрути повинні будуватися з урахуванням того, що це місця трагедії, тому неетично і недопустимо розміщувати на цих маршрутах будь-які атракції. Це питання потребує залучення відповідних державних структур, таких як Інститут національної пам'яті та Державне агентство розвитку туризму.

Отже, на основі аналізу конкурентоспроможності України на світовому ринку туристичних послуг можна визначити перспективні напрямки підвищення рівня конкурентоспроможності туристичної індустрії.

Для забезпечення подальшого розвитку країни першочерговим завданням є подолання несприятливих тенденцій, створення умов для розвитку туризму та курортів, підвищення якості національного та регіонального туристичного продукту. Про це свідчить ч. 1 Статті 6 Закону «Про туризм», де вказується на те, що туризму надається пріоритет як одному із напрямів економічного і культурного розвитку [131].

В Україні на державному рівні вже розроблені деякі стратегічні ініціативи розвитку туристичної індустрії (табл. 4.2).

## Стратегії та проекти розвитку туристичної індустрії в Україні

Рік	Назва стратегії / програми	Мета	Реалізація / завдання
2017	Стратегія розвитку туризму та курортів до 2026 року.	створення умов для розвитку туризму та курортів відповідно до міжнародних стандартів та європейських цінностей	забезпечено ефективну координацію правових, організаційних, економічних та фінансових інструментів державного управління розвитком туризму та курортної сфери. Для оцінки розвитку туризму та курортів в Україні та досягнення стратегічних цілей, встановлених Стратегією, використовуються ключові показники розвитку, результати державних статистичних досліджень у цій сфері, дані центральних органів виконавчої влади та індекси міжнародних рейтингів розвитку туристичної галузі.
2018	Міжнародна маркетингова кампанія уряду України «Ukraine now».	створити бренд України у світі, залучити інвестиції та покращити туристичний потенціал країни	створено бренд Ukraine now для глобальної зміни уявлення про Україну та залучення більшої кількості людей до візиту до країни. Такий бренд повинен продемонструвати Україну як відкриту сучасну країну з цікавими подіями.
2020	Проект «Мандруй Україною» Державного агентства розвитку туризму України.	зміна ставлення українців до своєї країни.	запущено челендж #МандруйУкраїною, який має на меті стимулювати українців ділитися своїми подорожами та виявляти унікальні місця для інших.
	Кампанія «Цифрове перетворення України» за підтримки Google.	здійснити віртуальну подорож туристичними місцями України та отримати необхідну інформацію для планування поїздки	створено туристичний портал discover.ua з метою популяризації туризму в Україні

Джерело: розроблено автором за [53, 135, 216, 219].

Підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичної індустрії потребує реалізації основних заходів (рис. 4.1).

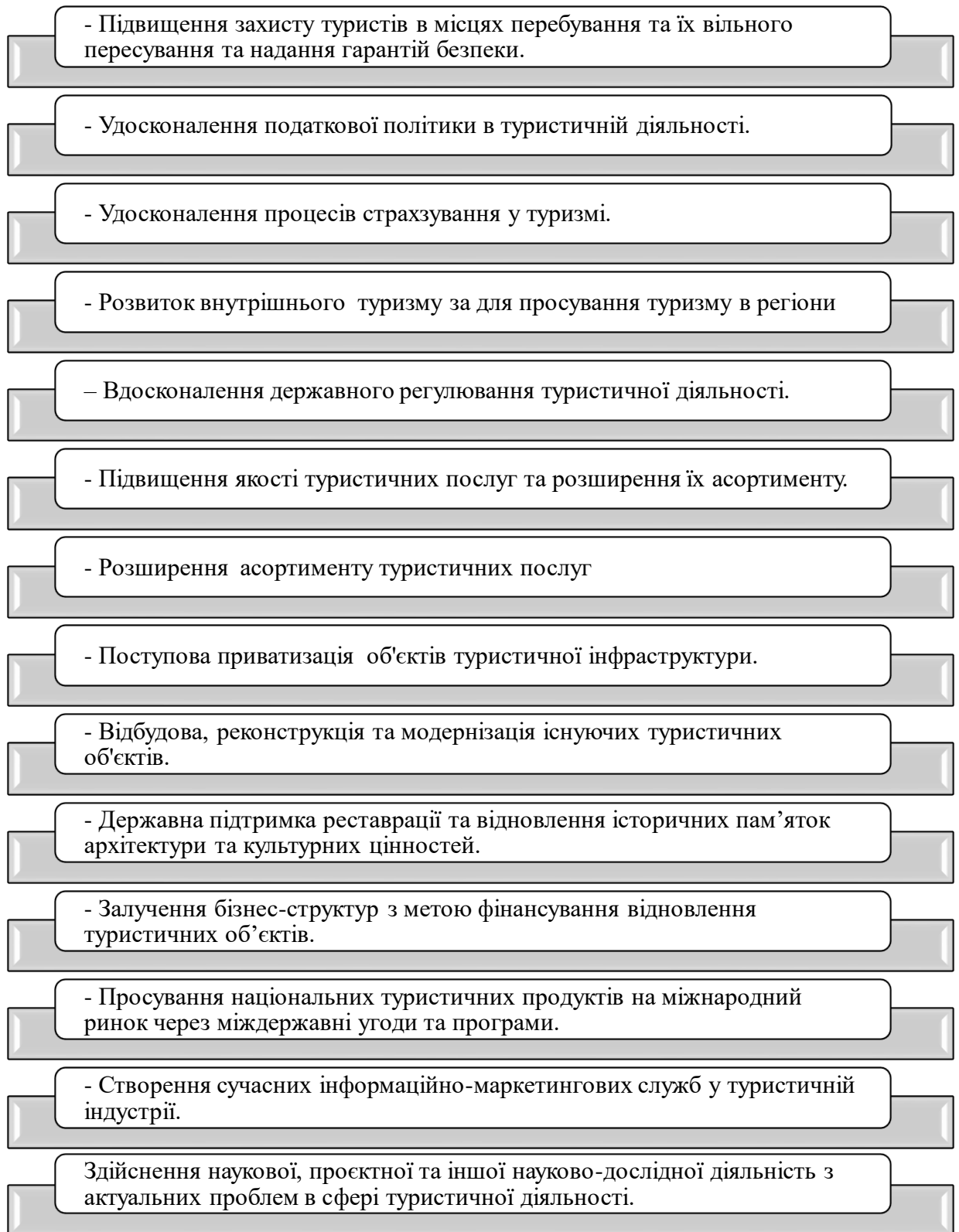


Рис.4.1 Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичної індустрії

Стратегічний розвиток регіонального туризму можливий лише за умов припинення військових подій та оперативного відновлення інфраструктури, питання про що актуальне й сьогодні. З цією метою український уряд затвердив «Програму відбудови України». Програма охоплює дев'ять регіонів, які постраждали від бойових дій (Луганську, Донецьку, Одеську, Херсонську, Запорізьку, Київську, Харківську, Полтавську та Дніпропетровську області) [133].

Джерелами підтримки Програми можуть бути кошти міжнародних організацій (Світовий банк, Міжнародний валютний фонд, Європейський банк реконструкції та розвитку, Європейський інвестиційний банк та ін.), конфісковані російські активи та поточні доходи РФ від нафти. і газопроводи тощо [112].

На даний момент дуже важко передбачити подальший розвиток туристичної галузі в Україні через наступні причини: незрозуміло, коли закінчатся бойові дії на території України, і як швидко буде відновлена та відбудована зруйнована інфраструктура в країні. Невідомо чи можливість відбудови та ремонту залежить від наявності коштів для відновлення зруйнованих будівель. Слід пам'ятати, що туристичний потік в Україну можливий лише за умови повної безпеки в середині країни та визнання такої безпеки на міжнародному рівні. Але перш за все можна сказати, що післявоєнній Україні необхідно продовжити розвиток основних напрямків, які були популярними до початку військового вторгнення, а також покращити проблемні зони.

Типовими прикладами є «Площа Ринок» у Львові, Мукачівський замок «Паранок», «Тунель кохання», озеро «Синевир», Луцький замок, Білгород-Дністровська фортеця, Шацькі озера, стародавня Тустань, скеля Довбуша, «Кам'яні могили», заповідник «Асканія Нова», «Антонієві печери», стародавній Чернігів тощо, Іноземних туристів також можуть зацікавити відремонтовані та реставровані пам'ятки культури різних міст України, особливо тих, які найбільше постраждали від російських окупантів (Драматичний театр у місті

Маріуполь, Центральна площа Свободи у Харкові та будівля державного університету імені В. Каразіна, багато пам'яток культури в Чернігівській та Сумській областях та ін). Експонатами для відвідування іноземними туристами може стати розміщена у Печерському районі Києва пошкоджена техніка російської армії, яку привезли після звільнення окупованих територій, зокрема Бучі, Вижгороду, Гостомеля тощо.

Слід також зазначити, що різні конкурентні переваги повинні формуватися в залежності від виду туризму, як показано в табл.4.3.

Також актуальності набуває залучення іноземних інвесторів в туристичний ринок, але це буде можливо лише за умов повного припинення бойових дій. На міжнародному рівні багато країн та організацій надають фінансову підтримку для реставрації культурних пам'яток в Україні, і ця робота ведеться під керівництвом українських волонтерів.

Слід зазначити, що управління конкурентоспроможністю регіона не може будуватися, виходячи виключно з його внутрішніх умов, оскільки регіон, позиціонуючи свій турпродукт, виходить на національний та міжнародний туристичні ринки, вступаючи у конкурентну боротьбу з іншими регіонами за потенційних споживачів.

За результатними проведеного аналізу було згруповано фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємств регіону за чотирма рівнями: мегарівень (відображає загальносвітові тенденції та процеси), макрорівень (рівень держави); мезорівень (регіональний рівень), та мікрорівень (рівень підприємства), що відображено на рис 4.2.

Управління конкурентоспроможністю Приазов'я необхідно реалізовувати через сукупність цілеспрямованих заходів, що включають такі основні дії: забезпечення конкурентоспроможної програми розвитку туризму; виявлення проблем ефективного використання туристично-рекреаційного потенціалу; стимулювання припливу інвестицій у галузь; просування регіону на ринку; забезпечення управління реалізації обраної програми та розвиток туризму в регіоні.

Комплекс конкурентних переваг для визначення  
конкурентоспроможності різних видів туризму в повоєнній Україні

Вид туризму	Основні конкурентні переваги	Цільова аудиторія	Приклади популярних напрямків
Пригодницький	- Гірські маршрути в Карпатах - Рафтинг на Черемоші - Пішохідні, велосипедні та лижні маршрути	Любителі активного відпочинку	Карпати, Говерла, Синевир
Культурний	- Багата історична спадщина (замки, музеї, церкви) - Унікальні традиції та фестивалі - Гастротури	Любителі культури, родини	Львів, Київ, Кам'янець-Подільський
Екотуризм	- Національні природні парки - Плавні Дніпра та Дунайський біосферний заповідник - Локації для спостереження за птахами	Екоактивісти, сім'ї з дітьми	Шацькі озера, Асканія-Нова, Дунайський заповідник
Медичний/Оздоровчий	- Курорти з мінеральними водами (Трускавець, Моршин) - Лікувальні грязі та термальні джерела	Люди, які шукають оздоровлення	Трускавець, Хмільник, Закарпатські термали
Морський/пляжний	- Пляжі Чорного та Азовського морів - Розвинені курорти - Сезонні активності (кайтсерфінг, риболовля)	Родини, молодь	Одеса, Залізний Порт, Коблево
Гастрономічний	- Унікальна українська кухня (борщ, вареники, деруни) - Локальні продукти (сири, вина, мед)	Гурмани, шанувальники локальних традицій	Львів, Закарпаття, Бессарабія

Джерело: розроблено автором.

Вплив факторів макрорівня на рівень конкурентоспроможності туристичного регіону є більш прямим, адже усі суб'єкти господарювання України функціонують в єдиному правовому полі держави, та напряду залежать від політичних, економічних, соціальних процесів, що відбуваються у країні, а також екологічного стану, природоохоронних заходів, політики у сфері туризму.

Фактори макро- та мезорівнів можуть дещо збігатись, адже на території однієї країни багато процесів є ідентичними в різних регіонах.

Щодо факторів мікрорівня, то вони напряду впливають на конкурентоспроможність як окремих підприємств туристичних послуг, так і певних туристичних регіонів. Це ті фактори, на які можна впливати за допомогою грамотно сформованої системи управління, яка і сама по собі виступає фактором конкурентоспроможності, тобто одночасно може розглядатися з позиція як суб'єкта, так і об'єкта управління.

Події останнього року показують, що іноді плани потрібно змінювати кардинально, тому що за умов глобальних обмежень, перед багатьма туристичними підприємствами, на перший план поставлена задача виживання. В таких умовах забезпечення ефективності вже відходить на другий план, поступаючись місцем необхідності збереження життєздатності організації, робочих місць, мінімізації збитків.

Щоб підвищити конкурентоспроможність Приазов'я як туристичного регіону за сучасних умов, слід зосередитися на таких ключових напрямках (табл. 4.4)

Реалізація цих заходів дозволить підвищити привабливість Приазов'я для внутрішніх і міжнародних туристів, зберігаючи унікальні природні ресурси регіону та підтримуючи його сталий розвиток.

Для приваблення туристів в країну за сучасних умов доцільними є наступні інноваційні підходи та стратегії:

1. Спеціалізований контент, орієнтований на безпеку гостей. Важливо створити та активно просувати контент, який надає корисну інформацію про ризики і безпеку в Україні під час війни; використовувати цифрові медіа- та онлайн-платформи для акцентування уваги на безпеці для туристів; сприяти розвитку та впровадженню мобільних додатків для безпеки, які надають інформацію про безпечні регіони та місця.

2. «Туристичні коридори» та безпечні зони на основі застосування технологій геолокації та моніторингу для стеження за безпечністю територій.



Рис. 4.2 Фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності туристичного регіону

Джерело: узагальнено автором.

## Ключові напрямки підвищити конкурентоспроможності Приазов'я

Напрямок	Рекомендації для підвищення конкурентоспроможності
Розвиток туристичної інфраструктури	- Модернізація доріг та транспортного сполучення. - Розширення готельної бази (готелі, хостели, кемпінги). - Облаштування пляжів та зон відпочинку.
Диверсифікація туристичних продуктів	- Розвиток екотуризму (маршрути, заповідники). - Популяризація культурно-історичних пам'яток. - Розширення оздоровчого туризму (грязелікування).
Ефективний маркетинг і брендинг	- Активне просування у соцмережах. - Створення унікального бренду регіону. - Співпраця з туристичними операторами.
Впровадження сучасних технологій	- Цифровізація послуг (додатки, онлайн-бронювання). - Використання VR та AR для презентації пам'яток.
Захист навколишнього середовища	- Реалізація екологічних програм. - Організація екомаршрутів із мінімальним впливом на природу.
Підвищення кваліфікації персоналу	- Навчання сучасним методам обслуговування. - Тренінги з іноземних мов і комунікації.
Державна та місцева підтримка	- Пільги для інвесторів. - Програми розвитку туризму. - Сприяння інноваційним ідеям у сфері туризму.

*Джерело:* розроблено автором.

3. Спеціальні туристичні пакети, що орієнтовані на тих, хто все одно хоче відвідати Україну. Ці пакети включають додаткові послуги для безпеки, такі як супровід або особистий консультант.

4. Туристичні інновації в онлайн-сфері: розвиток віртуальних турів та онлайн-платформ для віддаленого ознайомлення з країною; використання віддалених технологій для проведення віртуальних подій та фестивалів.

5. Партнерство. Важливим для туристичних підприємств є залучення підтримки та співпраця з міжнародними організаціями для забезпечення безпеки та рекламування туристичних можливостей країни; участь у міжнародних туристичних виставках та заходах для підвищення свідомості про країну.

Військова агресія суттєво впливає на туристичну привабливість України і на її економіку в цілому. Але надзвичайна підтримка нашої країни світовою спільнотою та міжнародними організаціями відкривають значні можливості для розвитку туристичної галузі України у поствоєнний період. Першочерговими заходами для розвитку туристичної сфери, на нашу думку, є повернення іміджу безпечної країни для комфортного перебування туристів, створення економічних умов стимулювання розвитку туризму, впровадження інноваційних маркетингових проєктів для туристичної діяльності.

Звісно ж, в деяких регіонах знадобиться тривалий час на розмінування територій, тому вони ще довго будуть небезпечними. Але в перспективі післявоєнна Україна дійсно може привернути велику увагу туристів. Для цього слід розвивати нові для нас напрямки туризму [7. с.46]:

1. Волонтерський туризм, зміст якого сьогодні полягає в особистій допомозі особам, постраждалим від війни. Відзначимо деякі зусилля, які відбуваються в цьому контексті:

- допомога на передовій: деякі волонтери вирушають на передову лінію для надання допомоги військовим та медичним службам (постачання ліків, медичного обладнання та інших необхідних ресурсів);
- доставка гуманітарної допомоги: туристи організують та беруть участь у проєктах доставки гуманітарної допомоги (продовольчі набори, одяг, медичні засоби та інші необхідні ресурси) постраждалим місцевим громадам;
- волонтерські проєкти із розселення: туристи беруть участь у розселенні переселених громадян, які потребують допомоги у відновленні свого життя (роботу з дітьми, підтримка у знаходженні житла та інші аспекти соціальної реабілітації);
- психологічна підтримка: туристи-психологи пропонують свої послуги для надання психологічної підтримки тим, хто пережив війну (особисті консультації, групові сесії або інші форми психологічної допомоги).

2. Солідарний туризм. Це такий формат, коли в результаті поїздок відбувається усвідомлена підтримка місцевих громад і локального бізнесу. Під

час воєнних конфліктів солідарний туризм може набувати особливого характеру, зорієнтованого на допомогу постраждалим та підтримку гуманітарних ініціатив.

Ось кілька можливих аспектів солідарного туризму під час війни в Україні:

- сприяння внутрішньому туризму в безпечних регіонах України, що може допомогти відновленню місцевої економіки та створенню робочих місць;
- участь у проєктах відновлення інфраструктури, таких як ремонт доріг, шкіл, медичних установ тощо, що є необхідним для повернення до нормального життя;
- сприяння соціальному відновленню, наприклад, участь у проєктах соціального відновлення, таких як психологічна підтримка для постраждалих, робота з дітьми, які пережили травму війни, та інші програми для зміцнення соціальної стійкості;
- сприяння гуманітарним ініціативам: підтримка та розповсюдження інформації про гуманітарні ініціативи, такі як збір коштів для потребуючих, або участь у громадських акціях підтримки.

Все це потрібно робити з урахуванням минулого досвіду, але більше звертати увагу на сучасні тенденції, які змінюються чи не щодня. Так само адаптуються до реалій війни українські туристичні організації. Зараз турфірми зосереджуються на розвитку внутрішнього туризму, розвитку закордонних автобусних турів, пошуку оптимальних умов роботи після перемоги.

Таким чином, можна зробити висновок, що туризм після війни в Україні може стикатися з рядом викликів, але водночас існують можливості для відновлення та розвитку.

Важливо відзначити, що відновлення туризму в післявоєнний період є багатоаспектним завданням, яке вимагає співпраці різних зацікавлених сторін, включаючи уряд, громадські організації та бізнес-сектор.

Все це чекає нас у майбутньому. Однак процес активізації туристичної галузі України вже почався. Настав час активно просувати Україну та її туристичний потенціал, розробляти нові плани та залучати до цього процесу міжнародних партнерів. Тому одним із пріоритетних завдань сучасної

української економіки в період відновлення та відбудови має стати підвищення конкурентоспроможності туристичної індустрії. При цьому необхідно не тільки забезпечити туристам легкий доступ до культурних цінностей, спадщини і об'єктів природи, а також відповідну інфраструктуру, але й надати високі стандарти гостинності за умов доступної ціни та гарантій абсолютної безпеки.

#### **4.2. Механізм формування стратегії розвитку туристично-рекреаційного потенціалу Приазов'я**

Початок війни негативно вплинув на функціонування туристичної індустрії в Україні та її регіонах. Більшість туристичних регіонів, у тому складі і Приазов'є окуповано Росією. Незважаючи на це, туристична галузь економіки України вистояла, а після завершення війни та деокупації, Приазов'є знов стане популярним для туристичних подорожей.

Зараз існує багато оптимістичних прогнозів щодо стратегічного розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіонів після війни та деокупації [95, с.206].

Оцінка формування наявного туристично-рекреаційного потенціалу регіонів свідчить про наявність значних міжрегіональних відмінностей. Необхідність пошуку нових шляхів реалізації туристично-рекреаційного потенціалу, низький рівень інноваційної активності в регіонах та проблеми з залученням інвестиційних ресурсів для туристичної галузі потребують розробки механізму формування стратегії розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіонів у контексті забезпечення конкурентоспроможності туристичної індустрії країни на основі рівневого підходу.

Проблеми ефективного просування туристично-рекреаційного потенціалу в регіонах, розробка механізму формування стратегії розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіонів на сучасному етапі економічного розвитку є

дуже важливими. Пріоритетна роль відновлення та функціонування туристичного бізнесу, державна підтримка та регулювання визначаються вимогами державної економічної політики щодо соціально-економічного розвитку регіонів та забезпечення конкурентоспроможної інфраструктури.

Розвиток регіонів залежить від сучасних державних підходів до гармонізації економічної, соціальної та екологічної діяльності, посилення впливу інститутів громадянського суспільства на ці процеси. Особливе значення в цьому контексті має туристично-рекреаційна сфера як така, яка інтегрує просторовий потенціал природних, робочих, науково-технічних, інтелектуальних ресурсів, фактичне використання яких залежить від розвитку інноваційних інвестицій, інфраструктури території, від поліпшення умов життя, збереження та збагачення культурної спадщини. Перспективи стратегічного розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіону залежать від можливостей ефективного використання наявних ресурсів, однак відсутність ефективного механізму формування стратегії розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіонів не дозволяє використовувати його як частину продуктивних сил регіонів.

Питанням формування та вдосконалення механізму розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіонів приділяється значна увага науковцями. Вказана проблематика є об'єктом досліджень таких науковців: К.О. Бабікова, М.Г. Бойко, О.В. Бурцев, Н.І. Ведмідь, Г.О. Горіна, Г.В. Горин, П.В. Гудзь, А.А. Мазаракі, С.В. Мельниченко, М.М. Огнієнко, О.О. Самко, Т.І. Ткаченко, Ю.В. Шабардіна та інших. Спостерігаємо недостатню кількість теоретичних та прикладних досліджень розробки механізму формування стратегії розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіонів, неналежну увагу регіональних органів влади до популяризації туризму, незначну кількість вітчизняних конкурентоспроможних туристичних продуктів міжнародного значення.

З метою підвищення конкурентоспроможності регіонів постає потреба розробки механізму формування стратегії розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіонів.

Теоретичну та методологічну основу дослідження складають наукові праці вітчизняних і закордонних учених щодо дослідження розробок механізму розвитку туристично-рекреаційного потенціалу, закони України, інтернет-ресурси, а також методи загальнонаукового пізнання, статистичного та математичного аналізу.

Досліджуючи туристично-рекреаційний потенціал регіонів виникає можливість порівняння регіонів за обсягами наявних туристично-рекреаційних ресурсів та рівнем їх фактичного споживання.

Аналізуючи наявні погляди до визначення термінології питання, варто визначити, що механізм формування стратегії розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіонів, включає єдину систему функцій управління, заходів, форм та інструментів і являє собою сукупність і взаємодію суб'єктів, об'єктів, принципів, методів та управлінських підсистем, які впливають на формування і стимулювання розвитку туристично-рекреаційного потенціалу з метою отримання конкурентних переваг та ефективного позиціювання регіону (рис. 4.3).

Механізм розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіону реалізується на основі розробки відповідних наукових теорій, концепцій, стратегій і тактик, впровадження необхідної туристичної політики, функціонування необхідних інститутів щодо координації дій суб'єктів у сфері туристично-рекреаційної діяльності.

Метою розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіонів є досягнення ключових пріоритетів та цільових орієнтирів, які мають власну ієрархію. Вони представлені наступними елементами: економічними, соціальними, організаційними, інвестиційним та інноваційними. Досягнення зазначених пріоритетів та орієнтирів проявляється через підвищення соціально-економічного розвитку регіонів, підвищення якості життя населення та зростання його добробуту, зростання позитивного іміджу регіонів [143, с.23].

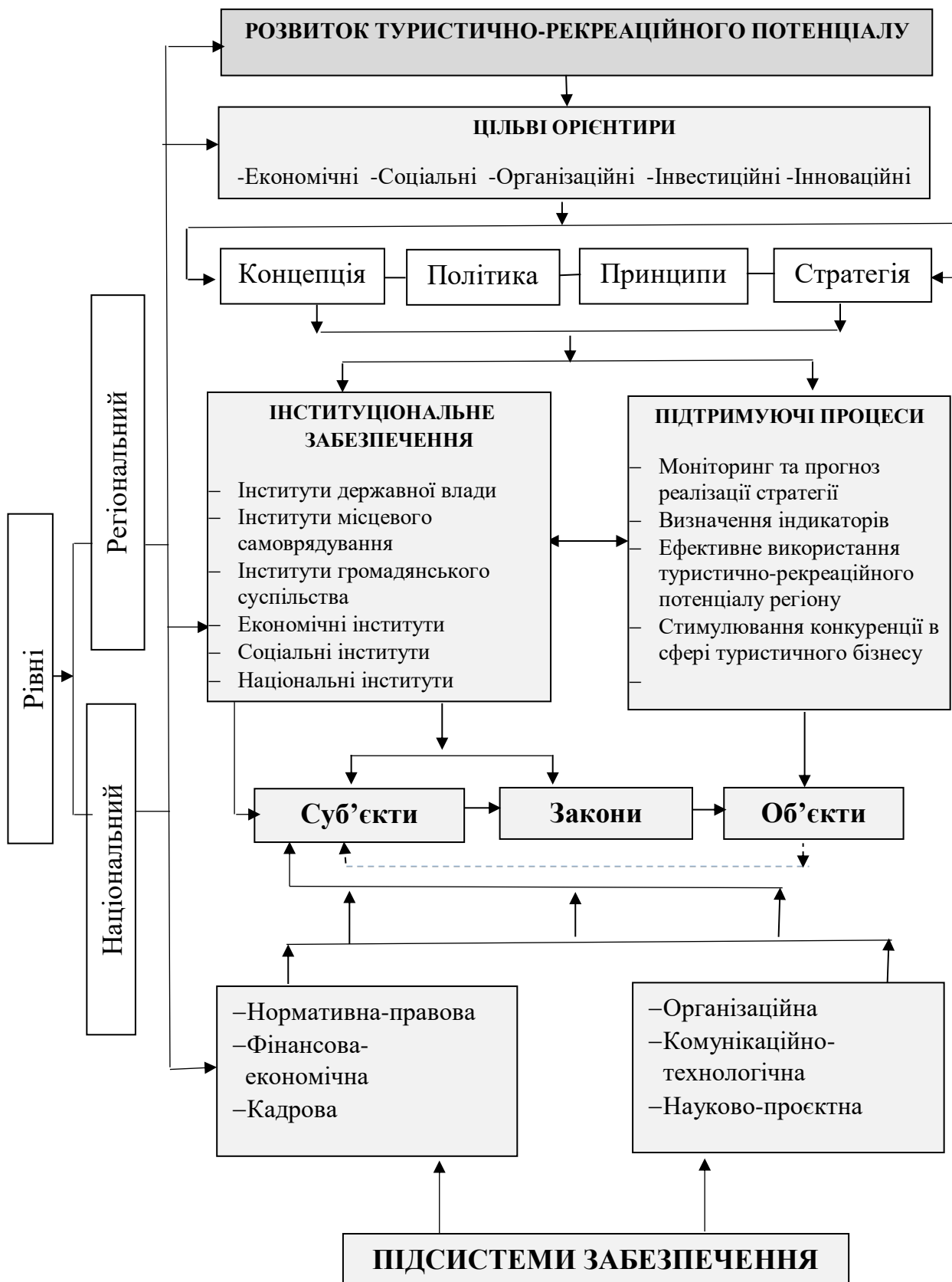


Рис. 4.3 Механізм формування стратегії розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіону

Джерело: розроблено автором.

Реалізація ефективного соціально-економічного розвитку України неможлива без розробки і обґрунтування концепції сталого розвитку туризму у регіонах.

Концепція сталого розвитку туризму – система наукових поглядів на туризм, яка відображає характеристики, функції, задум політики розвитку туристичної галузі і враховує стратегічні пріоритети та орієнтири. Концепція відображає позиції регіону відносно стратегії розвитку.

Концептуальна підтримка туризму базується на створенні в Україні потужної конкурентоспроможної національної економіки, яка була б учасником глобальних економічних процесів і займала б в них гідне місце.

Розвиток туристично-рекреаційного потенціалу можливий завдяки реалізації адекватної туристичної політики, яка відповідатиме прийнятим в установленому порядку теоріям, доктринам, концепціям, стратегіям і програмам.

Туристична політика є складною системою методів (адміністративно-правових, фінансово-економічних та соціально-психологічних) і заходів впливу на розвиток туристичної сфери, що реалізується через відповідні інститути.

Регіональна туристична політика ґрунтується на національній туристичній політиці і відображається в програмах розвитку туризму в регіонах, з урахуванням умов і завдань розвитку територій. Цільові орієнтири туристичної політики пов'язані з географічними, економічними та соціальними умовами розвитку територій [150, с.4].

Політика розвитку туризму є складовою господарчого механізму регіону, в який входять елементи та ланки механізму забезпечення туризму.

Впровадження концептуальних наукових положень в практичну діяльність вимагає висвітлення загальних та специфічних принципів, що визначають ефективність реалізації туристично-рекреаційних можливостей на конкретній території (рис. 4.4, рис. 4.5) [148, с.60].

## ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ

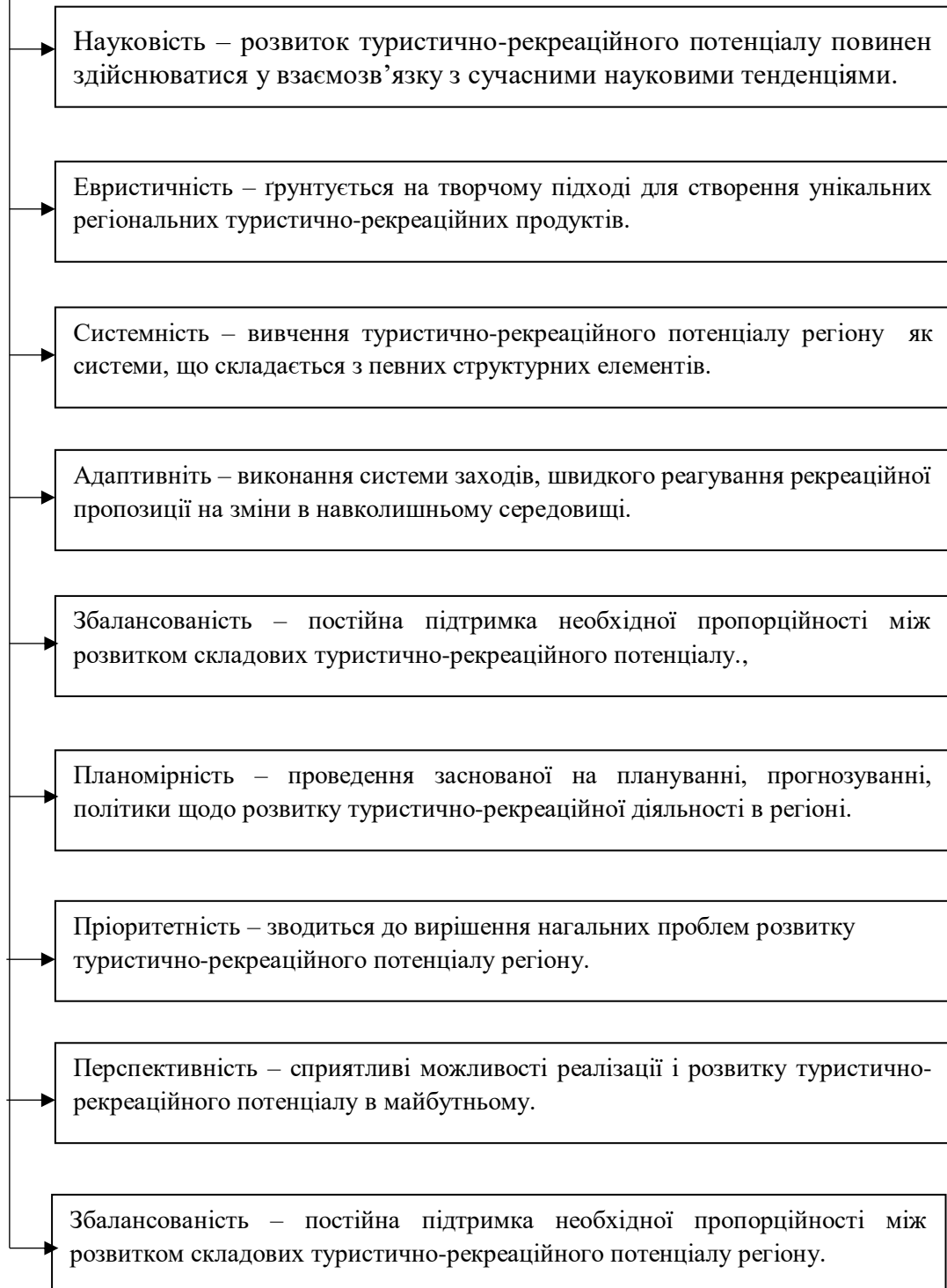


Рис. 4.4 Загальні принципи розвитку туристично-рекреаційних можливостей території

Джерело: узагальнено автором.

## СПЕЦИФІЧНІ ПРИНЦИПИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ

Ринкова рівновага – на вартість туристично-рекреаційного потенціалу регіону впливає співвідношення між попитом і пропозицією на ринку.

Комплексність – формування сукупного туристичного потенціалу досягається завдяки розширенню меж щодо його структуризації.

Корисність – певний туристично-рекреаційний продукт повинен задовольнити конкретні потреби туриста в конкретний проміжок часу.

Ефективність – виражається у співвідношенні результату і витрат, здійснених для його досягнення.

Рациональність – ґрунтується на виборі найкращого варіанта задіяння туристично-рекреаційних ресурсів у господарській діяльності.

Синергія – взаємодія складових потенціалу сприяє досягненню більшої ефективності порівняно з внеском кожного окремого компонента.

Динамічність – кожен структурний елемент туристично-рекреаційного потенціалу регіону не є сталою величиною, а розвивається в динаміці.

Ресурсне забезпечення – розкриває сутнісні характеристики туристично-рекреаційного потенціалу регіону.

Сталість – розвиток туристично-рекреаційної діяльності повинен підпорядковуватися досягненню вимог сталого розвитку регіону.

Рис. 4.5 Специфічні принципи розвитку туристично-рекреаційних можливостей території.

*Джерело:* розроблено автором.

Виникнувши в приватному секторі економіки, індустрія туризму може стійко розвиватися в тому випадку, якщо регіон забезпечить необхідні юридичні, політичні та економічні гарантії. Саме регіональна стратегія повинна передбачати механізми, що стримують стихійний розвиток галузі, спрямовуючи його в цивілізоване русло.

Також при формуванні стратегії розвитку туризму на регіональному рівні необхідно враховувати: міжвідомчу взаємодію туристичної адміністрації з іншими урядовими структурами; коло повноважень туристичної адміністрації; взаємини структури з управління туризмом і приватним сектором; ступінь централізації управління сферою туризму.

Аналізуючи національний досвід розроблених та реалізованих регіональних стратегій, слід зазначити, що всі вони використовують світовий досвід щодо методологічних підходів у формуванні стратегій та розробки механізму їх впровадження (табл. 4.5).

Інституціональне забезпечення займає вагоме значення у державному регулюванні туристично-рекреаційної сфери і забезпечує формування поетапної, ієрархічної системи громадських, економічних, соціальних інститутів з метою збалансованого розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіону.

Таблиця 4.5

Елементи формування стратегії розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіону

Елементи	Характеристика
Мета стратегії	Забезпечення відновлення та зростання показників соціально-економічного розвитку регіону через ефективне використання туристично-рекреаційного потенціалу території за рахунок підвищення рівня конкурентоспроможності місцевого туристичного продукту
Завдання стратегії	Створення сприятливих правових, економічних та організаційних умов для розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіону Формування нових та покращення стану існуючих об'єктів туристичної інфраструктури

	<p>Формування та поглиблення конкурентних переваг регіону</p> <p>Популяризація регіону</p> <p>Забезпечення підготовки висококваліфікованих фахівців для туристичного комплексу регіону</p> <p>Підтримка малого і середнього бізнесу</p>
Етапи розробки та реалізації стратегії	<p>Визначення потреб та розробка механізмів фінансування пріоритетних заходів реалізації Стратегії</p> <p>Оцінка очікуваних результатів реалізації Стратегії розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіону</p> <p>Розробка етапів та визначення послідовності реалізації Стратегії</p> <p>Створення системи моніторингу та механізмів реалізації Стратегії</p>
Основними інструментами реалізації стратегії	<p>Комплексні заходи щодо реалізації стратегічних цілей, які визначені на основі аналізу переваг регіону та його основних проблем</p> <p>Програми соціально-економічного розвитку</p> <p>Державні цільові програми розвитку регіонів</p>
Перелік основних заходів	<p>Удосконалення системи регулювання туризму на місцевому рівні</p> <p>Відновлення та розвиток матеріальної бази та туристичної інфраструктури</p> <p>Покращення екологічної ситуації</p> <p>Оптимізація використання рекреаційних ресурсів та культурної спадщини</p> <p>Кадрове та науково-методичне забезпечення туристично-рекреаційного комплексу</p> <p>Реалізація інвестиційної політики у сфері туризму</p> <p>Розвиток альтернативних видів туризму</p> <p>Розширення мережі туристично-рекреаційних маршрутів</p> <p>Забезпечення безпеки туристів</p>
Виконавці заходів стратегії	Виконавчі органи місцевої влади
Обсяг та джерела фінансування	<p>Реалізація Стратегії здійснюється за рахунок коштів державного та місцевого бюджетів, суб'єктів підприємницької діяльності всіх форм власності, громадських організацій, цільових кредитів банківських та небанківських установ, інвестиційних коштів та інших джерел згідно законодавства України</p>
Очікувані кінцеві результати стратегії	<p>Зростання рівня доходів та добробуту місцевого населення</p> <p>Зростання надходжень до місцевих бюджетів</p> <p>Покращення інвестиційної привабливості адміністративно-територіальних одиниць регіону</p>

*Джерело:* розроблено автором за [169, с.84; 101, с.56].

Таким чином, інституціональний механізм розвитку туристично-рекреаційного потенціалу – структурна система всіх суб'єктів учасників, керуючих та регулюючих інститутів, нормативно-правових актів, які визначають сутність збалансованого природокористування у цій сфері та створення стратегії з підтримки, координації та контролю за діями суб'єктів у сфері туризму [169].

Реалізація регіональної стратегії розвитку туристично-рекреаційного потенціалу в практичній діяльності має здійснюватися шляхом системних заходів, механізмів, які реалізуються на основі відповідних індикаторів та кількісних показників (макроекономічних, зовнішньоекономічних, демографічних, екологічних тощо). Ця система є основою туристичної політики держави та її змістом.

На всіх етапах виконання стратегії має здійснюватися постійний моніторинг та контроль за здійсненням вказаних заходів.

Основними завданнями моніторингу є: оцінка досягнення стратегічних та оперативних цілей за пріоритетними напрямками розвитку туристично-рекреаційного комплексу регіону; виявлення нових внутрішніх та зовнішніх чинників розвитку туристично-рекреаційного комплексу регіону та досвіду вирішення стратегічних завдань у сфері туризму в інших країнах та регіонах; інформаційне забезпечення рішень органів державного управління з контролю за виконанням стратегічних цілей та їх коригування; оцінка дій органів виконавчої влади місцевого рівня з реалізації стратегії; обґрунтування заходів із стимулювання реалізації стратегії [2, с.25].

Механізм моніторингу передбачає: збір, обробку та аналіз інформації з метою об'єктивної оцінки стану, тенденцій та проблем реалізації заходів в рамках стратегії; експертні оцінки виконання стратегічних заходів у рамках зазначених етапів; соціологічні дослідження з метою відслідковування зрушень у розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіону.

Координаторами реалізації стратегії є виконавчі органи місцевої влади. До моніторингу та обґрунтуванню управлінських рішень залучаються громадські організації, профільні навчальні та науково-дослідні заклади.

Для оцінки стану розвитку туристично-рекреаційного потенціалу та досягнення основних цілей, визначених стратегією, використовуються індикатори (контрольні показники розвитку, результати державних статистичних спостережень у туристичній сфері, інші дані органів виконавчої влади та індекси міжнародних рейтингів розвитку туристичної галузі) [157].

Критерієм ефективності реалізації стратегії стане позитивна динаміка щорічних показників розвитку туристично-рекреаційного комплексу регіону.

Задля стимулювання конкуренції в сфері туристичного бізнесу вважаємо за необхідне: наділення повноваженнями туристичних організацій, які врегульовують діяльність ринку, мають тісний зв'язок на рівні туристичних регіонів, контролюють якість товарів послуг, формують здорову конкуренцію на ринку; створення економічних стимулів для операторів внутрішнього та в'їзного туризму; врегулювання питання створення цільового фонду для використання туристичного збору для стимулювання розвитку туристичних регіонів; застосування санкцій до суб'єктів господарювання, які порушують умови діяльності; впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій на регіональному рівні; розробка та впровадження ефективної комунікаційної стратегії; пільгове оподаткування для суб'єктів туристичної діяльності, які забезпечують розвиток внутрішнього туризму; організація професійної підготовки та підвищення кваліфікації кадрів; стимулювання розвитку інфраструктури туристичних об'єктів через державні програми та проекти.

Розглянемо суб'єкти, об'єкти, методи, інструменти, важелі формування механізму стратегічного розвитку туристично-рекреаційного потенціалу.

Суб'єктами виступають: населення регіону; підприємства, установи, організації різних форм власності (державні, приватні, акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, тощо), які формують пропозицію туристичних товарів і послуг для населення; посередники у наданні туристичних послуг (туристичні агентства та бюро подорожей); підприємства туристичної інфраструктури; інші підприємства індустрії туризму; державні органи влади та

місцевого самоврядування; громадські організації; населення іноземних держав (як потенційні споживачі туристичного продукту регіону) [150, с.4].

У зазначеному аспекті виникає необхідність концентрації зусиль органів влади, неурядових організацій, суб'єктів господарювання, у діях, які спрямовані на: збільшення обсягів інвестування в створення регіонального туристичного продукту; зростання питомої ваги туризму в загальному обсязі ВВП; збільшення питомої ваги доходів від туризму у бюджетах усіх рівнів; популяризацію привабливості туристичного регіону; збільшення частки регіону на національному та світовому туристичних ринках; посилення активності органів місцевого самоврядування в процесі формування туристичних послуг.

Об'єктом, як складовою частиною механізму, є безпосередньо туристично-рекреаційний потенціал, а саме, його структурні елементи, що представлені інвестиційною, історико-культурною, інфраструктурною, інтелектуальною, інформаційною та інноваційною складовими.

Елементом, без якого неможливо функціонування жодного організаційно-економічного механізму, є закони України, що регулюють туристичну сферу.

Законодавство про регулювання проблем туристичної діяльності нашої держави ґрунтується на Конституції України, Законах України «Про туризм», «Про ліцензування видів господарської діяльності», «Про страхування», «Про порядок виїзду з України і в'їзду в Україну громадян України», «Про захист прав споживачів», «Про рекламу», Цивільному та Господарському кодексах України та інших законах, міжнародно-правових угодах, учасником яких є наша держава, а також нормативно-правових актах, що забезпечують діяльність юридичних та фізичних осіб в різних сферах господарювання.

Закон України «Про туризм» [131] став підґрунтям для розробки галузевих нормативно-інструктивних документів, які регламентують різні аспекти діяльності туристичної сфери.

Методи, які є елементами механізму розвитку туристично-рекреаційного потенціалу, є загальноприйняті (за формою впливу): прямі, які безпосередньо

впливають на суб'єкти туристичного ринку; непрямі, які регламентують поведінку суб'єктів туристичного ринку опосередковано [116, с.169].

Визначення механізмів та процедур реалізації стратегії проводиться з урахуванням складу та змісту завдань створення економічних, організаційних, нормативно-правових та інших передумов для реалізації принципів розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіону.

Після війни та декокупації туристичних регіонів, у тому числі і Приазов'я, український бізнес буде шукати способи продовжувати роботу та навіть досягати успіху на деокупованих територіях у надзвичайно складних умовах. Від невеликих стартапів до великих підприємств, компанії адаптуватимуться до складного середовища, диверсифікуючи свою діяльність, досліджуючи нові ринки та інвестуючи в нові технології. Для деяких це означає зосередження на нових сферах, таких як цифровий туризм [117, с.31].

Розвиваючись попри війну туризм стикається з найскладнішими проблемами.

Окрім питань безпеки, невід'ємними є питання, що пов'язані з розмінуванням та забрудненням навколишнього середовища Приазов'я. Сучасне Приазов'є є одним з найбільш замінованих регіонів країни, і вирішення цієї проблеми потребує багато часу, людських та фінансових ресурсів. Але проблема в тому, що таких ресурсів катастрофічно не вистачає.

Вважаємо, що для ефективного вирішення проблеми розмінування необхідно зосередитися на наступних аспектах: запровадити найпередовіші технології в галузі; запровадити спрощений процес сертифікації діяльності з розмінування; контролювати прозорість процесу сертифікації, мінімізувати ризик корупції; встановити механізм покриття витрат фермерів на розмінування [99, с. 35].

Проте не можна не згадати про серйозні екологічні проблеми, спричинені війною, з викидом великої кількості шкідливих речовин в атмосферу, ґрунт та водойми. На жаль, як і у випадку з розмінуванням, негативні екологічні наслідки є довгостроковими та потребують ефективних заходів для подолання.

Рада бізнес-омбудсмена представила меморандум про облік збитків, який залишається важливим для підприємців. 18 жовтня 2022 року Міністерство економіки та Фонд державного майна України видали спільний наказ, яким затвердили методику визначення збитків, завданих збройною агресією. До сфери дії механізму оцінки входять збитки суб'єктів господарювання, упущена вигода та необхідність відшкодування майна.

Фінансові питання є вирішальними для виживання бізнесу, особливо враховуючи, що власність підприємців часто пошкоджена або знищена після військових дій. Варто зазначити, що нещодавні ЗМІ повідомляли, що урядова програма «доступні кредити 5-7-9%» тепер обслуговуватиме підприємців з територій бойових дій і деокупованих територій [104, с.586].

Ми вважаємо, що це позитивний знак того, що держава прислухається до потреб підприємців і може реагувати дуже швидко.

Водночас залишається невирішеним питання доступу до фінансування програми e-Work для бізнесу на деокупованих територіях. Безперечною перевагою гранту є те, що кошти не потрібно повертати (при дотриманні вимог грантової програми).

Крім того, варто розглянути цільові плани відновлення діяльності на деокупованих територіях, враховуючи, наскільки це можливо, конкретні обставини діяльності та потреби всього регіону.

Нарешті, підприємці на деокупованих територіях часто стикаються з нестачею робочої сили (кваліфікованої та некваліфікованої) [117, с. 32]. Здається, що ця проблема зменшиться, коли ситуація з безпекою буде вирішена, але зараз необхідно думати про те, як повернути працівників і які заходи полегшення (такі як податки, тарифи тощо) можуть бути використані для стимулювання ринку, відновлення та створення нових робочих місць.

Тому уряд і ключові зацікавлені сторони повинні працювати разом, щоб створити передумови для економічної підтримки на передовій і на звільнених територіях.

Перспективи відновлення та розвитку туризму в Приазов'ї після війни та деокупації передбачають наступне:

- збільшення частки туристів до місць, які стають маршрутами пам'яті, символічними місцями, знаковими післявоєнними локаціями. Після військових дій популярним може стати пізнавальний туризм (Маріуполь, Бердянськ та ін.);
- створення меморіалів у Маріуполі, які можуть стати символами слави;
- розробка планів, програм і стратегій відновлення територій;
- створення фондів для відновлення України;
- допомога міжнародних туристичних партнерів (відкриття бізнесу в Приазов'ї, створення нових робочих місць та ін.);
- розвиток воєнного, ділового, спортивного, освітнього, зеленого, медичного туризму;
- пошук інноваційних методів та способів реалізації туристичних продуктів.

При розробці механізму реалізації стратегії у Приазов'ї потрібно буде запроваджувати заходи відносно:

- нормативно-правового забезпечення – пропозиції про внесення змін до існуючих або про розробку нових нормативно-правових документів; перелік змін щодо прийнятих рішень органів місцевого самоврядування;
- фінансового-економічного забезпечення – підвищення рівня фінансової спроможності регіону;
- кадрового забезпечення – розвиток системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування, що займаються проблемами відновлення туризму у регіоні;
- організаційного забезпечення – пропозиції відносно налагодження ефективної взаємодії між органами місцевого самоврядування стосовно розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіону;

- комунікаційно-технологічного забезпечення – функціонування інформаційних потоків в електронних мережах та системи моніторингу реалізації стратегії регіону;
- науково-проектного забезпечення – розробка наукових і проектних робіт, надання науково-методичної допомоги в сфері туризму органам місцевого самоврядування.

Підсистеми забезпечення механізму розвитку туристично-рекреаційного потенціалу спрямовані на координацію регіональних дій щодо розробки стратегії.

Реалізацію стратегії у Приазов'ї після деокупації передбачається здійснити у два етапи [105, с. 58].

На першому етапі планується забезпечити:

- формування нормативно-правової бази з питань розвитку туристичної сфери;
- формування конкурентоспроможного місцевого туристичного продукту;
- відновлення підприємницької діяльності та діяльності суб'єктів господарювання у туристичній сфері;
- інформаційну підтримку туристичної сфери;
- проведення моніторингу наявних природних туристично-рекреаційних ресурсів;
- підвищення ефективності управління туристичною сферою на місцевому рівні;
- відновлення в'їзного та внутрішнього туризму;
- залучення інвестицій для розвитку матеріально-технічної бази туристичної сфери;
- покращення якості надання послуг з екскурсійного обслуговування;
- безпеку туристів та подорожуючих осіб;
- встановлення контролю за використанням туристично-рекреаційних ресурсів.

На другому етапі буде забезпечено:

- розвиток місцевого туризму з урахуванням життєвого рівня населення,

традицій та культурної спадщини;

- активізацію споживання альтернативних туристичних продуктів;
- розвиток кадрового забезпечення у туристичній сфері;
- реалізацію міжнародного співробітництва в туристичній галузі;
- раціональне використання та охорону туристично-рекреаційних ресурсів;
- узгодженість інтересів суб'єктів підприємницької діяльності та громадян у туристичній сфері;
- надання високоякісних послуг відповідно до потреб туристів та подорожуючих осіб;
- дотримання конституційних прав громадян у сфері туризму.

На всіх етапах має здійснюватися постійний моніторинг та контроль за здійсненням вказаних заходів. Адже розвиток управління туристично-рекреаційним потенціалом зумовлюється сукупністю аспектів екологічного, економічного, організаційного, соціального та правового, а також міжнародного спрямування, підґрунтям яких виступають нормативно-правова база, концепції, стратегії розвитку, тощо.

Таким чином, розробка дієвого механізму формування стратегії розвитку туристично-рекреаційного потенціалу Приазов'я не можлива без вирішення багатоаспектних проблем стосовно визначення концепцій і принципів підтримки туризму, виявлення пріоритетних напрямків інтересів регіону у туристичній сфері, відстеження чинників, які створюють загрози туристичній безпеці, а також запровадження попереджуючих та нівелюючих заходів. Крім того, для запровадження в дію регулятивного механізму забезпечення розвитку туристично-рекреаційного потенціалу необхідно подолати деякі правові, структурно-організаційні, процедурні, кадрові, технологічні і ресурсні проблеми. Запропонований механізм сприяє реалізації стратегії розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіону. Успішність розвитку туристично-рекреаційного потенціалу залежить від того, наскільки ефективно та синергійно функціонуватимуть зазначені компоненти механізму.

### **4.3. Імперативи формування конкурентних переваг туристичних підприємств регіону**

Коливання конкурентного середовища вимагає від туристичних регіонів формування, розвитку та управління конкурентними перевагами як основи забезпечення зміцнення їх конкурентоспроможності. Саме тому нині багато вчених роблять спроби ідентифікувати конкурентні переваги туристичних регіонів та визначити імперативи їх формування.

Визначальною проблемою розвитку внутрішнього туристичного ринку є об'єктивна необхідність розроблення цілісної, теоретично та методично обґрунтованої стратегії формування конкурентоспроможності як основи досягнення конкурентних переваг у сучасних туристичних підприємств. Актуалізація цієї проблеми зумовлена: по-перше, посиленням нерівномірності економічного та соціально-культурного розвитку туристичних регіонів у глобальному середовищі; по-друге, загостренням суперечностей у міжнародних відносинах, що набувають нових форм свого прояву; по-третє, особливостями імперативів становлення глобальної парадигми конкурентоспроможності і характеру сучасних конкурентних відносин на туристичному ринку.

Існують різні підходи до визначення сутності категорії «конкурентні переваги туристичного підприємства». Так, Газуда С.М. характеризує конкурентні переваги суб'єктів туристичної сфери як такі, що складаються з переваг туристичного продукту, можуть бути пов'язані або з вищою якістю туристичних послуг, або з нижчими цінами на них, що узгоджується з прийнятою ринковою стратегією в межах підприємства [34]. Васильчак С.В. та Семак С.С. вважають, що конкурентна перевага туристичного підприємства – це той показник, який забезпечує їй перевершення конкурентів на цільовому ринку. Формування конкурентної переваги є основою маркетингової стратегії, яка забезпечить підприємству туристичної індустрії досягнення рівня зростання й прибутковості вищого, ніж у середньому на ринку. Це в свою чергу забезпечить

певний розвиток підприємства в ринкових умовах та його економічну безпеку [28].

На нашу думку конкурентна перевага туристичного підприємства - це узагальнена характеристика конкурентної відмінності на туристичному ринку, що забезпечує міцні конкурентні позиції туристичного підприємства завдяки формуванню унікальної ключової компетенції і конкурентоспроможного маркетингового активу.

Сутність конкурентних переваг туристичного підприємства здебільшого проявляється через такі характеристики, як: здатність підприємства ефективно розподіляти ресурси, досягаючи більш стійкого і тривалого положення на туристичному ринку; сукупність характеристик, властивостей, ресурсів, цінностей, якими володіє туристичне підприємство і які забезпечують йому перевагу над конкурентами; ефективне управління процесами формування і розвитку якісних і кількісних властивостей туристичного продукту, що мають для споживача вищу цінність, ніж у конкурентів.

Конкурентні переваги можна класифікувати за формами їх виникнення та прояву на зовнішні й внутрішні. Зовнішні переваги відображають здатність туристичного підприємства забезпечувати кращу відповідність потребам споживачів у порівнянні з конкурентами. Серед них виділяють імідж компанії на ринку, рівень сервісу, баланс між ціною та якістю продукції, а також сприйняття інновацій клієнтами. Внутрішні переваги базуються на особливостях функціонування самого підприємства. До них належать гнучкість в управлінні, застосування інноваційних технологій, висока продуктивність, стабільна співпраця з постачальниками туристичних ресурсів тощо.

Джерелами формування конкурентних переваг туристичного підприємства є: культурно-історичний потенціал регіону, розвиток інформаційних технологій, кваліфікована робоча сила, створення нових видів продукції чи інших інновацій, суттєве зниження собівартості продукції, її висока якість, унікальність та оптимальний асортимент, що відповідає потребам споживачів, регулювання цін підприємством, високий рівень соціальної відповідальності.

Можливості забезпечення конкурентних переваг на туристичному ринку залежать від низки факторів:

- відмінна якість, що являє собою підвищену цінність для споживачів або за рахунок зменшення їх затрат, або за рахунок підвищення ефективності продукції для задоволення потреб споживачів;

- особливий навик чи технологія, що створюють унікальну цінність для споживачів;

- поява нових технологій;

- нові запити покупців чи ті запити, що змінилися;

- поява нового сегмента галузі за рахунок освоєння нової продукції; – зміна вартості чи видів компонентів виробництва;

- зміна державного регулювання в таких напрямках, як стандарти, охорона навколишнього середовища;

- швидкість створення та реалізації інновацій;

- здатність відмовитися від існуючої конкурентної переваги на користь формування нової, більш ефективної;

- ефективне використання всіх видів ресурсів та їх оптимальне структурне співвідношення.

Для досягнення вищого рівня конкурентоспроможності підприємства повинні не лише використовувати технології, а й активно розвивати та ефективно застосовувати нематеріальні конкурентні переваги. Такий підхід сприяє формуванню стійких відносин із клієнтами, що дозволяє не тільки зберігати вже освоєні сегменти ринку, але й розширювати присутність на нових ринках, підвищуючи якість обслуговування нових клієнтів..

Розвиток нематеріальних конкурентних переваг відіграє важливу роль у вдосконаленні діяльності туристичних підприємств. Це сприяє впровадженню нових видів послуг і продуктів, що відповідають запитам цільового сегменту ринку, підвищенню якості продукції, оптимізації цінової політики та покращенню рівня сервісу. Водночас, такий підхід забезпечує мобілізацію та

мотивацію персоналу до постійного вдосконалення професійних навичок і компетенцій.

Крім того, нарощування нематеріальних переваг допомагає активно інтегрувати інформаційні технології та сучасні системи управління, створюючи ефективні бази даних, які підтримують більш точне й оперативне прийняття рішень. Це забезпечує підприємству можливість не лише зберігати конкурентні позиції, але й успішно адаптуватися до змін ринкових умов. Аким чином, важливим імперативом генерування конкурентних переваг на туристичному ринку слід вважати ефективну систему маркетингової взаємодії із цільовим ринком.

Отже, залежно від цілей, які ставить перед собою підприємство, та їх масштабів повинна обиратися модель управління конкурентними перевагами підприємства з урахуванням клієнтоорієнтованого, ціннісно-компетентного, інноваційного та стратегічного спрямування розвитку підприємств, яка орієнтується на певний ринок збуту туристичних послуг в міжнародному масштабі.

Долаючи виклики, спричинені військовими діями, туристична індустрія України не зупиняється, але адаптується до нових умов. Українські туристичні підприємства виявили гнучкість і змогли перетворити свою діяльність, зосередившись на волонтерстві та допомозі військовим від самого початку конфлікту.

Починаючи з травня-червня 2022 року, туристичні компанії поступово відновлюють свою основну діяльність. З огляду на закриття українського повітряного простору для польотів, вони організовують закордонні тури з вильотом з аеропортів сусідніх країн. Однак особлива увага надається внутрішньому туризму в безпечних регіонах країни, зокрема Західній та Центральній Україні.

Рейтингове агентство «ElitExpert» та Міжнародний експертний клуб склали Національний рейтинг туристичних компаній з метою підтримки та

визнання тих представників бізнесу, які продовжують працювати на благо країни, навіть за рахунок своїх інтересів (табл.4.6) [113].

Таблиця 4.6

Рейтинг туристичних компаній України, які продовжують працювати у воєнний період

Місце в рейтингу	Назва туристичної компанії	Діяльність
1	2	3
1 місце	Join UP!	Після 24 лютого багато співробітників компанії пішли до лав збройних сил, тероборони та навіть створили свій добровільний загін оборони «Skybat». Також компанія співпрацювала з ресторанами для приготування їжі для захисників Києва під час блокади. Однією з переваг цієї турагенції є те, що всі рейси з Європи здійснюються на літаках її авіакомпанії SkyUp за сертифікатом авіакомпанії-партнера. Крім того, оператор запустив програму «як вдома» для тимчасово виїжджаючих українців, пропонуючи їм спеціальні тарифи на проживання в готелях і апартаментах Чорногорії, Іспанії та Грузії. Незважаючи на війну, компанія продовжує розвивати свій бізнес і розширювати свою мережу в Європі.
2 місце	Coral Travel	Оператор спільно з партнерами Coral Travel Poland запропонував нову послугу для українських туристів - можливість бронювати пакетні тури з вильотом з Польщі.
3 місце	Alf	Незважаючи на війну, підприємство продовжує працювати і зберігає своїх працівників. Навесні активно розвиваються автобусні лінії. Зараз у пріоритетах агентства – десятки літніх «пляжних» поїздок до Албанії, Болгарії, Туреччини, Хорватії та Чорногорії.
4 місце	Tez Tour	Тепер компанія працює віддалено та пропонує подорожі по всьому світу з найближчого до України іноземного аеропорту, наприклад Кишинєва в Молдові, Варшави в Польщі, Будапешта в Угорщині тощо. Компанія також допомагає волонтерам та надає підтримку для захисту країни, а деякі співробітники навіть вступають до лав захисту країни.
5 місце	Eurotrips	У перші місяці війни діяльність турфірми носила добровільний характер – організовувалися евакуаційні рейси з Києва, Дніпра, Львова та Одеси до найближчого зарубіжжя. Одним із досягнень підприємства стала екстрена евакуація 1500 осіб із прифронтового Краматорська до німецького міста. Цього літа компанія пропонує подорожі з України та Польщі, а також планує відновити поїздки письменників до Європи та Азії. Крім того, компанія повідомляє, що 20 відсотків доходу спрямовує на потреби збройних сил і благодійних фондів.

## Продовження таблиці 4.6

1	2	3
6 місце	«Відвідай»	У травні 2022 року після збереження свого персоналу компанія успішно відновила свою основну діяльність, обслуговуючи понад 5000 туристів. За даними керівництва, діяльність компанії відновилася на рівні 50-60%. Проте зараз основний акцент зроблено на внутрішньому туризмі, зокрема на екскурсіях та турах по Карпатах. Зокрема, компанія офіційно повідомляє, що 50% прибутку спрямовується на підтримку Збройних Сил України.
7 місце	TPG (Travel Professional Group)	У перших тижнях війни компанія здійснила значну кількість безкоштовних автобусних евакуаційних рейсів з Києва до Західної України та надала притулок людям у гуртожитках. Крім того, компанія має представництва в Польщі та Казахстані і планує активно розвивати свою діяльність у цих країнах. На даний момент туроператор пропонує різноманітні автобусні тури з великих міст України, які не постраждали від війни, а також організовує тури до популярних літніх курортів, від Туреччини до Хорватії.
8 місце	Акорд Тур	Ця компанія завжди спеціалізувалася на автобусних турах, тому призупинення авіаперельотів через закриття повітряного простору мало незначний вплив на її бізнес. З початком конфлікту, компанія активно організовувала евакуаційні рейси до країн Європейського Союзу та інших держав, а її офіси перетворилися на центри волонтерської допомоги, де співробітники надавали підтримку біженцям. Компанія повністю відновила свою основну діяльність і знову пропонує десятки автобусних турів по всій Європі.
9 місце	ITravel	«ITravel» створила благодійний фонд під назвою «Корабель допомоги». Цей фонд фінансує закупівлю сучасного медичного обладнання у Великій Британії та його доставку до лікарень у Дніпропетровській області. Окрім цього благодійного зусилля, компанія продовжує свою основну діяльність, пропонуючи автобусні подорожі до Болгарії, Греції та на Балкани з різних міст України. Додатково, частина квитків на щотижневих рейсах з Одеси до Болгарії та Греції надається безкоштовно переселенцям, які були змушені залишити свої домівки через воєнний конфлікт.
10 місце	Феєрія	Після відновлення діяльності, компанія активно займається туристичним бізнесом, з основним фокусом на автобусних турах. Внутрішній туризм є одним з ключових напрямків їхньої діяльності. Компанія пропонує популярні багатоденні тури по гірських районах Івано-Франківської, Львівської та Закарпатської областей, які викликають значний інтерес серед туристів

*Джерело:* розроблено автором за [91,113].

Експертами були представники дипломатичного корпусу, державні службовці, економісти, соціологи, представники туристичної галузі, журналісти та волонтери. Для оцінки діяльності туристичних компаній було визначено три критерії: збереження (по можливості) обсягів діяльності; збереження робочих місць; а також волонтерство - допомога державі та ЗСУ.

Конкурентні переваги туристичного регіона акумулюють конкурентні переваги всіх суб'єктів туристичного регіонального ринку. Зазначимо, що більш дієвим способом підвищення конкурентоспроможності туристичного регіону стає ефективне використання конкурентних переваг діючих туристичних підприємств, які сприяють:

- розвитку відносин із клієнтами таким чином, щоб зберегти їхню лояльність і наявний сегмент ринку - з одного боку, та з високою ефективністю обслуговувати нових клієнтів і новий сегмент ринку – з іншого;
- упровадженню нових продуктів і видів послуг, які мають попит у цільових сегментів регіонального ринку;
- виробленню продукції і послуг високої якості за низькою ціною і доставці їх у найкоротші терміни споживачам;
- мобілізації співробітників і мотивації для постійного вдосконалення своїх умінь і навичок, якості виконаних робіт;
- впровадженню інформаційних технологій та систем; – створенню бази даних.

Управління конкурентними перевагами туристичного регіону повинно здійснюватися в кількох основних форматах, кожен із яких сприяє посиленню конкурентоспроможності регіону на туристичному ринку:

1. Продуктовий формат фокусується на забезпеченні конкурентоспроможності конкретних туристичних продуктів, які створюються в регіоні. Це включає унікальність, якість, відповідність запитам споживачів і здатність продукту задовольняти специфічні потреби цільової аудиторії.

2. Виробничо-технологічний формат орієнтований на ефективне й раціональне використання виробничих ресурсів регіону. Це стосується як

впровадження сучасних технологій, так і оптимізації процесів для забезпечення високої продуктивності та якості обслуговування.

3. Ринковий формат спрямований на зміцнення конкурентної позиції туристичного регіону, підвищення його привабливості для туристів, а також розвиток сприятливого ринкового середовища. Це включає аналіз конкурентів, адаптацію до змін на ринку та ефективну маркетингову стратегію.

4. Компетентнісний формат передбачає розвиток ключових компетенцій регіону, таких як професійність кадрів, інноваційні підходи до управління, рівень організації туристичних послуг та здатність швидко реагувати на зміни в галузі.

Такий багатогранний підхід дозволяє забезпечити збалансований розвиток туристичного регіону та його стійкість на конкурентному ринку. Таким чином, залежно від цілей, які ставить перед собою стратегія розвитку регіону, та їх масштабів повинна обиратися модель управління конкурентними перевагами туристичного регіону з урахуванням клієнтоорієнтованого, ціннісно-компетентного, інноваційного спрямування розвитку туристичних підприємств.

Зокрема, ефективне управління конкурентними перевагами дає змогу туристичному регіону визначати найбільш раціональну структуру його конкурентного потенціалу на всіх етапах життєвого циклу, формувати такі конкурентні стратегії розвитку, які враховуватимуть доцільність використання тих чи інших компетентностей, ресурсів та можливостей для забезпечення максимально ефективної туристичної діяльності та досягнення високої стійкої конкурентної позиції на ринку.

До основних імперативів формування конкурентних переваг туристичних підприємств регіону відносимо наступні:

1. Стратегічне управління розвитком туристичного регіону.
2. Інтегроване управління якістю туристичних продуктів регіону.
3. Посилення клієнтоорієнтованості туристичних підприємств.
4. Інноваційна активність туристичних підприємств.

## 5. Формування стратегічних партнерств.

Як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі успішність розвитку туристичної регіону визначається, перш за все, збалансованістю різних напрямків її розвитку. При цьому важлива роль належить інфраструктурі, яку для туристичної галузі мають комунікації, транспортні послуги, інженерні споруди, дороги, суміжні підприємства, що забезпечують доступ туристів до туристичних ресурсів, їх належне використання у цілях туризму, а також підтримання життєдіяльності підприємств зазначеної індустрії. Тому, важливим імперативом формування конкурентних переваг діяльності турфірми за сучасних умов, що базується на загальних концепціях і положеннях галузевої політики ми вважаємо стратегічний підхід в управлінні. Стратегічне управління забезпечує туристичне підприємство інструментарієм для координації й інтегрування операцій, які часто можуть бути диверсифіковані та географічно розрізнені; засобами передбачення й адаптації до зовнішніх змін, що робить підприємство більш гнучким; механізмом створення необхідного зв'язку між формуванням і реалізацією стратегії конкурентоспроможності.

Важливим імперативом конкурентоспроможності туристичних підприємств є формування якісного туристичного продукту, що забезпечується в процесі маркетингової взаємодії між суб'єктами туристичної галузі, до яких належать такі підприємства:

1. Підприємства з розробки та реалізації туристичного продукту (туроператори та турагенти).
2. Підприємства, що надають послуги з розміщення (готелі, пансіонати та ін.).
3. Підприємства сфери харчування (ресторани, кафе, їдальні та ін.).
4. Транспортні підприємства (автопідприємства, авіаційні підприємства, залізничні відомства, підприємства морського та річкового транспорту та ін.).
5. Підприємства сфери дозвілля у туризмі (кіноконцертні зали, зали гральних автоматів, спортивні зали та інших.).

Таким чином, у туризмі якість є інтегрованою складовою процесу створення туристичного продукту в каналі маркетингової взаємодії, що зумовлює задоволення потреб споживачів цільового ринку.

З метою підвищення конкурентоспроможності на багатьох туристичних підприємствах впроваджуються системи якості, що відповідають стандартам серії ISO 9000, які встановили єдиний, визнаний у світі підхід щодо договірних умов щодо оцінки систем якості та одночасно регламентували відносини між виробниками та споживачами продукції та послуг.

В даний час в Україні основні принципи та елементи систем якості, що охоплюють усі процеси, необхідні для забезпечення ефективності послуги, від маркетингу до її надання, встановлює державний стандарт ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) Системи управління якістю», який має акцент на ризикоорієнтоване мислення та дозволяє ефективніше організувати проходження інформаційних потоків, децентралізувати відповідальність за якість продукції та послуг, покращити взаємодію з бізнес-партнерами у питаннях забезпечення якості тощо.

Широке поширення при створенні систем якості в сучасних умовах набувають концепція TQM (total quality management) – загального управління якістю, спрямованого на безперервне вдосконалення послуг, людей, процесів та середовища, та концепція CWQC (company wide quality control) – управління якістю в рамках компанії.

Найважливішим інструментом даних концепцій є технологія розгортання функції якості (РФК) товарів/послуг, яка є набором процедур планування, структурування функції якості та спрямована на фокусування та координацію потенціалу якості підприємства через призму вимог споживачів.

Розгортання функції якості є інструментом системи управління якістю, з урахуванням якого може розвиватися щире партнерство між підприємствами.

Розгортання функції якості слід як однієї з найважливіших функцій інтегрованого управління маркетингом взаємодії туристичних підприємства. Це означає, що фахівці з маркетингу, збуту, адміністративний персонал усіх

підприємств – суб'єктів туристичного ринку повинні працювати у тісній взаємодії для розробки та ефективного просування туристичної пропозиції, здатної забезпечити найвище задоволення споживачів.

З точки зору споживчої оцінки якості слід розрізняти реальну, очікувану та сприйману якість туристичних послуг. Реальна якість ( $K_p$ ) – це сукупність параметрів пропонованого туристичного продукту, що визначають його функціональне використання та характеристики економічності. Очікувана якість ( $K$ ) – це сукупність властивостей запропонованого туристичного продукту, наявність яких споживач вважає обов'язковим. Якість, що сприймається ( $K_v$ ) – сукупність параметрів якості, що надають споживачеві несподівані цінності в запропонованій йому туристичній послугі, тобто цінності, про наявність яких споживач навіть не припускав. Слід зазначити, що саме сприйняття споживачем якості та цінності туристичного продукту є основним детермінантом поведінки споживачів під час виборів туристичної послуги.

Отже, маркетингові дослідження цільового ринку в рамках стратегії розгортання функції якості туристичного підприємства повинні бути спрямовані насамперед на виявлення існуючого розриву між реальною, очікуваною та сприйманою якістю послуги.

Особливу актуальність набуває проблема забезпечення відповідного рівня якості туристичних продуктів регіону, що залежить від ефективної роботи всіх підприємств ланцюжка створення споживчої цінності для туристів. Важливою ланкою цього ланцюга виступають підприємства індустрії гостинності, в якій спостерігається посилення конкуренції. Готельне господарство динамічно розвивається та позиціонується як важлива галузь індустрії туризму та національного господарства, яка здатна приносити високий прибуток та активно сприяти економічному розвитку суспільства. Слід відзначити, що не всі регіони України активно здійснюють політику розвитку готельного господарства порівняно із середньостатистичною динамікою. Так, до війни стабільно нарощували свою готельну базу Волинська, Львівська області, м. Київ.

Негативна динаміка щороку спостерігалася для Вінницької та Запорізької областей.

За даними Держкомстат України та Міністерства економіки, торгівлі та сільського господарства на 01.01.2019 року в Україні функціонувало понад 4000 колективних засобів розміщення, з них з п'ятизірковою категорією – 43, чотиризіркових – 123, тризіркових – 122, двозіркових – 32, однозіркових – 24. [109].

Слід зазначити, що якість послуг у вітчизняних підприємствах індустрії гостинності істотно поступається рівню якості у розвинених країнах, чинна у нашій країні система сертифікації має низку недоліків, недостатня увага приділяється розробленню і дотриманню вимог внутрішніх стандартів обслуговування клієнтів тощо.

За умов посилення конкурентної боротьби на ринку туристичних послуг з проблемою якості обслуговування споживачів зіткнулись усі вітчизняні виробники готельних послуг, перед якими актуалізується проблема підвищення своєї клієнтоорієнтованості.

Вищезазначені проблеми актуалізують проведення досліджень з формування та забезпечення механізму вимірювання якості обслуговування споживачів готельних послуг.

Необхідність удосконалення політики забезпечення якості обслуговування споживачів на вітчизняних готельних підприємствах зумовлена існуючими проблемами в цій сфері:

- відсутність на більшості вітчизняних готельних підприємств стандартів обслуговування, що призводить до неузгодженості управлінських рішень, різного рівня якості наданих послуг, необґрунтованого зростання цін тощо;

- наявність у деяких вітчизняних готельних підприємствах власних стандартів обслуговування, які не відповідають вимогам міжнародної нормативної бази;

- неефективна система стимулювання персоналу: оцінювання праці за активність, а не за результативність.

- реагування “на симптоми”, а не на причини недоліків в обслуговуванні споживачів послуг;

- відсутність налагодженого зв’язку між керівництвом, обслуговуючим персоналом і споживачами у процесі вирішення проблем, пов’язаних зі скаргами на обслуговування;

- відсутність контролю за якістю обслуговування споживачів з боку керівництва.

Основним завданням процесу управління якістю обслуговування споживачів у підприємствах готельного господарства повинно бути розробка показників і критеріїв оцінки якості. При цьому необхідно враховувати всю сукупність властивостей процесу обслуговування: функціональних, технічних, естетичних, санітарно-гігієнічних, які задовольняють різносторонні потреби споживачів.

Якість обслуговування – складна, багатоаспектна категорія. Науковці по різному розглядають її компонентне наповнення. Так, досліджуючи якість готельного сервісу, Бошота Н. В. виокремлює такі його складові [26, с. 67]:

- місце розташування готелю (зручне місце розташування, приваблива інфраструктура для приїжджих гостей);

- засоби обслуговування (ті засоби, які будуть зручні для клієнтів за ціною, розміром або типом, наприклад бари, ресторани);

- сервіс, тобто його рівень (він буде включати перелік послуг, що спрямований на стиль і якість, що, зрештою, повинен задовольнити потреби клієнта);

- імідж (до цього фактору можна віднести все, що безпосередньо вплине на те, як буде сприйматися готель клієнтом; до нього можна

віднести саме місце розташування готелю, послуги, які він надає, рівень зручності, кваліфікацію співробітників тощо);

- ціна (це один з найважливіших факторів, оскільки буде відображати вартість обслуговування).

Якість обслуговування, на наш погляд, – це сукупність характеристик процесу і умов обслуговування, які забезпечують задоволення потреб споживача та відповідність його очікуванням.

Пропонуємо оцінювати показник якості обслуговування за методикою, представленою на рис.4.6., розглядаючи його у якості узагальнюючого показника оцінки таких факторів, як:

- відчутні переваги – характеризує відношення споживачів до матеріально-технічної бази підприємства, рівня сучасності обладнання, зовнішнього виду торговельного персоналу підприємства;

- споживча логістика – важливий елемент комплексу мерчандайзингу підприємства, характеризує оцінку споживачем ступеня зручності переміщення в готелі та якість трансферу;

- стиль продажу послуг – розкриває ступінь адекватності поведінки персоналу при продажі готельних послуг очікуванням споживачів;

- сервісна підтримка – розкриває спектр послуг, що надаються споживачам у готелі;

- надійність відносин – показує оцінку споживачами спроможності персоналу підприємства виконувати свої обов'язки надійно, правильно і послідовно, політики підприємства відносно скарг;

- компетентність персоналу – розкриває професійну кваліфікацію персоналу, який безпосередньо здійснює процес обслуговування споживачів готельних послуг.

Даний показник залежить від тих знань і навичок, якими володіє персонал готелю (знання про туристичний продукт, його якісні особливості і модифікації; знання про фірму; знання про партнерів; комунікаційні навички; знання про індивідуальні особливості цільових споживачів; знання про постійну клієнтуру; навички ведення усної реклами тощо).

Складові якості обслуговування					
Відчутні переваги	Споживча логістика	Стиль продажу послуг	Компетентність персоналу	Надійність відносин	Компетентність персоналу
$P_v$	$L_c$	$C_p$	$P_s$	$N_v$	$K_p$
<ul style="list-style-type: none"> <li>- зовнішній вид готелю;</li> <li>- матеріально-технічна база;</li> <li>- наявність території;</li> <li>- зручність розташування;</li> <li>- наявність ресторану</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рух по території готелю;</li> <li>- наявність замовлення щодо трансферту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- готовність швидко реагувати на замовлення і допомагати споживачу;</li> <li>- емпатія – уміння себе представити на місці іншого чоловіка і зрозуміти його проблеми,</li> <li>- увага до споживача;</li> <li>- механізми сприяння;</li> <li>- допомога поживачеві</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- безкоштовний Wi-Fi,</li> <li>- конференц-зал,</li> <li>-безкоштовний паркінг,</li> <li>-активний відпочинок,</li> <li>-індивідуальне обслуговування номерів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- спроможність виконувати обов'язки надійно, правильно і послідовно;</li> <li>- політика відносно скарг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знання про готелю;</li> <li>-знання про потреби споживачів;</li> <li>-знання про політику, стратегії готелю;</li> <li>- комунікаційні навички</li> </ul>
<b>Метод розрахунку</b>					
$QS = a * P_v + b * L_c + c * S_p + d * C_p + f * N_v + j * K_p, \text{ де}$ <p><math>QS</math> – якість обслуговування, бали;  <math>a, b, c, d, f, j</math> - коефіцієнти значущості параметрів, у частках одиниці.</p>					

Рис. 4.6 Методичний підхід до вимірювання якості обслуговування туристів  
Джерело: розроблено автором.

Підвищення якості обслуговування споживачів – це одне з найважливіших напрямків розвитку більшості підприємств в сучасних ринкових умовах.

Однак найчастіше оцінка досягнутих результатів проводиться самими підприємствами, в той час як в цьому процесі основну роль має відігравати думка споживачів. В підприємствах готельного господарства поширеною формою експертного дослідження є визначення основних проблем обслуговування на основі анкетування споживачів готельних послуг. Для оцінки якості обслуговування споживачів у підприємствах готельної індустрії м. Маріуполь нами було розроблено анкету і проведено опитування відвідувачів та споживачів готельних послуг (150 респондентів) готелів міста: Готель Посейдон, Готельно-ресторанний комплекс Спартак, Готель Reikartz Маріуполь, Готель Santa Maria, та Mari Hotel. опитані експерти оцінили складові якості обслуговування у досліджуваних підприємствах за 10 бальною шкалою: 1-3– найнижча оцінка складових якісного обслуговування, 4-7 – середня оцінка та 8-10 – висока оцінка складових якісного обслуговування.

В результаті дослідження було визначено, що найвища якість обслуговування спостерігається в Готелі Посейдон – усі складові якості обслуговування отримали високу оцінку. Найбільш високо респонденти оцінили такі індикатори, як: відчутні переваги (55%), надійність відносин (56%), стиль продажу послуг (57%), сервісна підтримка (63%). Досить високу оцінку отримали складові якості обслуговування Готелю Reikartz Маріуполь. Найвищу оцінку отримали такі індикатори, як споживча логістика (56%) і сервісна підтримка (58%) Саму низьку оцінку якості обслуговування отримав готель Santa Maria, в якому спостерігається найнижча оцінка усіх складових якісного обслуговування. Із всіх складових якості обслуговування більш-менш позитивно споживачі оцінили лише такий компонент, як компетентність персоналу (43%), за іншими елементами була отримана оцінка нижче середнього значення.

Під час анкетного опитування споживачам готельних послуг м. Маріуполь також пропонувалося оцінити за 10-ти бальною шкалою ступінь їх задоволеності визначеними аспектами маркетингової діяльності досліджуваних

підприємств.

В додатку 3 наведено результати апробування запропонованого методичного підходу на прикладі підприємства Готель Посейдон (м. Маріуполь). В результаті дослідження було з'ясовано, що найвищий рівень задоволеності споживачів спостерігається по відношенню до таких параметрів маркетингової діяльності, як якість туристичного продукту та стимулювання збуту.

Моніторинг задоволеності споживачів доцільно здійснювати систематично на основі використання наступних методів отримання інформації:

- аналіз вимог до послуг з боку споживачів;
- розгляд рекламацій і претензій від замовників (за усіма рекламаціями і претензіями споживачів проводиться відповідна робота).

Одночасно, з процесами підвищення рівня обслуговування й оцінки задоволеності споживачів туристичним підприємствам необхідно здійснювати збір додаткової інформації про споживачів, яка може бути основою для підготовки індивідуальних пропозицій споживачам; підвищувати інтерактивний вплив на поведінку споживачів; контролювати ступінь охоплення цільового ринку; залучати нових споживачів.

Постійна робота з посилення клієнтоорієтованості повинна бути спрямована на створення системи якості – сукупності організаційної структури, відповідальності, процедур, процесів і ресурсів, які забезпечують здійснення загального управління процесами якості послуг і якості обслуговування.

Для туристичних підприємств вдосконалення якості обслуговування повинно стати суттєвою частиною їх загальної стратегії, причому розробка і впровадження програм якості в практику роботи має бути живим і творчим процесом.

Особливу увагу туристичним підприємствам при формуванні системи управління якістю слід приділити процесу реагування на скарги. Необхідно розробити і впровадити механізм або послідовну систему дій для вирішення конфліктних ситуацій. При цьому цей механізм повинен діяти постійно, тоді всі

правила і процедури будуть визначені заздалегідь і персонал буде готовий працювати в складних і навіть критичних ситуаціях.

Заходи щодо підвищення якості обслуговування підприємств повинні відбиватися в стратегіях синергійного впливу на цільовий ринок,

Слід зазначити, що сучасні туристичні підприємства, що прагнуть відповідати вимогам ринкової економіки, зобов'язані не тільки якісно виконувати свою маркетингову діяльність, але й постійно удосконалювати її у напрямку забезпечення стійкої клієнтоорієнтованості. Це актуалізує завдання щодо ініціювання постійного діалогу зі споживачами туристичних послуг, забезпечення своєчасної реакції на їх запити, формування диференційованого впливу на цільові сегменти, організації зворотного зв'язку, постійного моніторингу поведінки споживачів та оцінки рівня їх задоволеності. За умов виконання цих маркетингових завдань туристичні підприємства спроможні не тільки сформувати найвищу цінність для своїх цільових споживачів, а й залучити їх до маркетингової довгострокової взаємодії.

Клієнтоорієнтованість – це єдина можливість залучити та утримати споживачів, а також забезпечити значний сплеск продажів та виокремлення серед конкурентів. Метою стратегії клієнтоорієнтованості є залучення та утримання споживачів, створення для них додаткової цінності, збереження стійких взаємовідносин. На наш погляд, клієнтоорієнтованість – це метрика результативності маркетингової діяльності, яка дає характеристику можливостям і здібностям підприємства, орієнтованим на максимальні економічні результати за допомогою поліпшення якості маркетингової взаємодії зі споживачами.

Оцінити рівень клієнтоорієнтованості туристичним підприємствам можна наступними способами:

- щомісячні опитування споживачів;
- щорічне формування фокусу груп, що включають не тільки споживачів, але керівників та персонал;

- запрошення професійних консультантів для проведення аналізу клієнтоорієнтованості працівників підприємства.

Умовою достатньої результативності маркетингової діяльності підприємств у напрямку забезпечення високої клієнтоорієнтованості є формування стійкого споживчого капіталу. Тому одним із методів оцінки клієнтоорієнтованості туристичного підприємства можна вважати метод, що базується на вимірюванні споживчого капіталу, під яким більшість вчених розуміють капітал відносин зі споживачами. Так, Едвінсон Л. під клієнтським капіталом розуміє цінність, яку становлять відносини з клієнтами [191]. Теорія споживчого капіталу базується на таких економічних категоріях, як: життєвий цикл споживача, цінність маркетингової взаємодії зі споживачами, лояльність споживачів. Так, споживчий капітал характеризує стан маркетингових відносин підприємства зі споживачами, які знаходяться на різних стадіях життєвого циклу: зародження відносин, розвиток відносин, утримання відносин.

Розуміючи споживчий капітал туристичного підприємства як результат його маркетингової взаємодії підприємства із суб'єктами туристичного ринку у напрямку забезпечення найвищої цінності для споживачів і отримання стійких конкурентних переваг для підприємства, пропонуємо оцінювати його у такий спосіб:

$$CK = KZ + KA + KU, \quad (4.1)$$

де  $CK$  – споживчий капітал;  $KZ$  – капітал залучення споживачів;  $KA$  – капітал активізації;  $KU$  – капітал утримання.

Капітал залучення споживачів являє собою узагальнену характеристику якості маркетингової взаємодії зі споживачами туристичних послуг на стадії зародження маркетингових відносин із ними: участь у туристичних виставках з метою формування якісного туристичного продукту, проведення рекламних заходів, брендинг, паблік рилейшнз, директ-маркетинг, web-сайт, маркетинг подій та ін. Основними вигодами підприємства від активного формування

капіталу залучення є розширення цільового ринку, глибоке проникнення на ринок.

Капітал розвитку маркетингових відносин туристичного підприємства із споживачами формується на основі здійснення релевантної асортиментної політики, підвищення якості туристичного продукту, ремаркетингу, забезпечення диференційованої цінової політики, управління базою даних споживачів та ін.

Результативність процесу формування капіталу розвитку характеризує стійка тенденція підвищення економічних показників туристичного підприємства, як обсяг наданих туристичних послуг, кількість туроднів, прибутковість підприємства, частка ринку, а також зменшення витрат, пов'язаних з наданням туристичних послуг.

Капітал утримання споживачів характеризує стан стійких взаємовідносин зі споживачами, які склалися у туристичному підприємстві за допомогою використаних технологій просування, спрямованих на: стимулювання збуту і прямий маркетинг (програми лояльності, знижки, бонуси, лотереї, подарунки); накопичення знань про споживачів та їх активне використання; інтерактивний (непрямий) діалог зі споживачами: телефон, факс, e-mail, чат та ін.; диференціація комплексу маркетингу (можливість створення різноманітних форм туристичної пропозиції, персоналізація тощо).

Важливими результатами активного формування капіталу утримання є: отримання туристичним підприємством фінансових вигід через більшу відданість споживачів (споживачі залишаються з підприємством протягом тривалішого часу, купують туристичні продукти частіше); досягнення високої рентабельності взаємодії зі споживачами, частково завдяки зниженню витрат на залучення нових споживачів і збільшення рентабельності послуг.

Таким чином, основним завданням клієнтоорієнтованого підприємства при формуванні споживчого капіталу повинно бути не стільки його збільшення, скільки підвищення цінності маркетингової взаємодії зі споживачами. Цінність

буде тим вище, чим більше вигід отримує підприємство від маркетингової взаємодії і менше зусиль додає на її налагодження.

Оцінка ступеня розвитку споживчого капіталу за запропонованою методикою була проведена у туристичних підприємствах, що діяли на туристичному ринку м. Маріуполь, результати якої представлені на рис. 4.7.

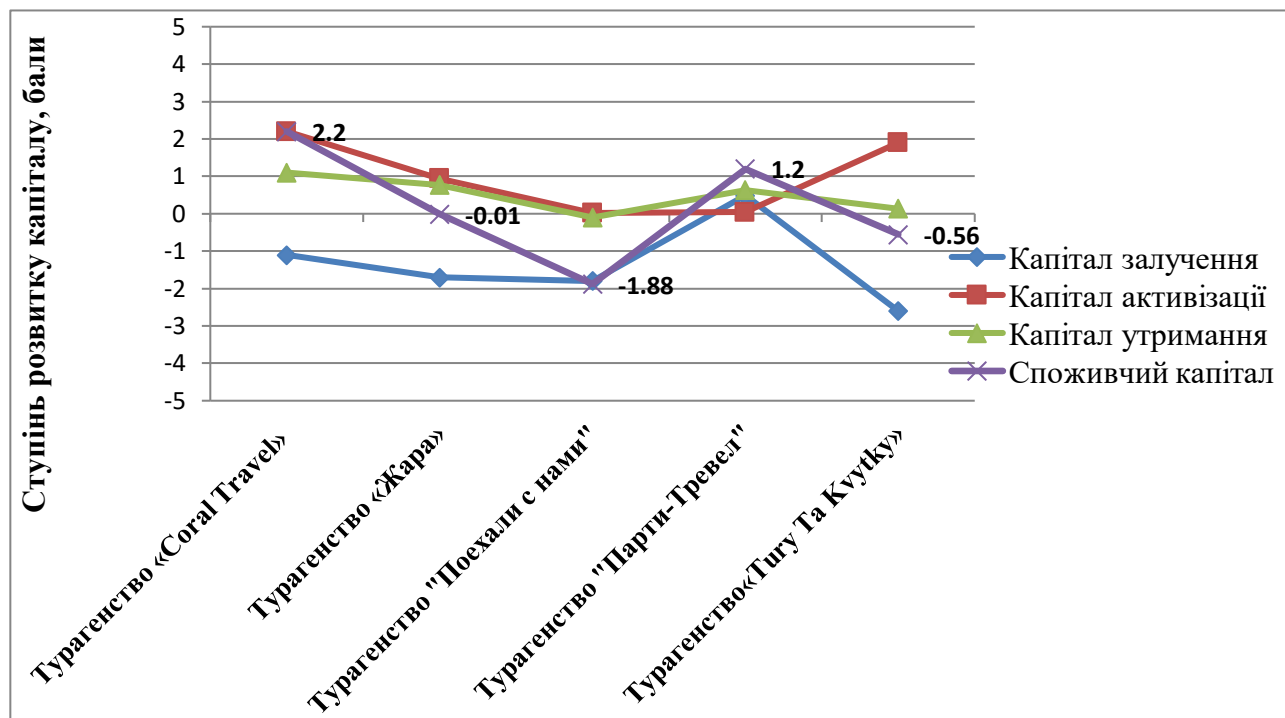


Рис. 4.7 Результати оцінки ступеня розвитку споживчого капіталу

Джерело: розроблено автором.

Як бачимо, найвище значення цього показника має Турагенство «Coral Travel» – 2,2 бали. Слід відзначити, що капітал активізації має більш вищу ступінь розвитку ніж інші складові споживчого капіталу у всіх досліджуваних підприємствах, що пояснюється тим, що турагенства приділяють більш уваги маркетинговим заходам, спрямованим на перетворення потенційних споживачів в активних. Проте стратегічною проблемою для підприємств, за результатами аналізу, може стати втрата споживачів через недостатню інтенсивність і релевантність програм лояльності.

Важливе місце у конкурентній боротьбі займає введення інновацій, отже інноваційна активність туристичних підприємств – ще один із важливих імперативів формування стійких конкурентних переваг на туристичному ринку.

Більшість дослідників інноваційних процесів у туризмі відзначають, що туризм є активним споживачем технічних інновацій, вироблених іншими галузями: спеціальне туристське спорядження на основі сучасних матеріалів, системи клімат-контролю в готелях, електронні гіді-путівники, супутникові навігатори, комп'ютерні системи управління та обліку, електронна реклама та комерція. Найпоширенішим видом інновацій у туристичній сфері є сервісні інновації. Інновації безпосередньо у сфері послуг можуть бути визначені як нова концепція сервісу, нові канали зв'язку з клієнтами, нові системи розподілу й технологічні рішення, які найчастіше спільно змінюють пропозицію послуг на ринку, виділяючи підприємство серед конкурентів.

Посилити конкурентоспроможність і забезпечити розвиток конкурентних переваг туристичні підприємства можуть, використовуючи у своїй маркетинговій діяльності онлайн-технології. Як видно з таблиці 4.7, інструменти інтернет-маркетингу надають змогу реалізувати значну кількість функцій маркетингу. Проте значний потенціал Інтернет мережа розкриває саме для реалізації маркетингової комунікаційної діяльності туристичних підприємств.

Інтернет-маркетинг у туристичній галузі виконує важливу роль у залученні клієнтів та формуванні стійкої конкурентної позиції. До його основних завдань належать:

1. Побудова маркетингової стратегії. Розробка чіткого плану дій для просування туристичних послуг, із врахуванням сучасних цифрових тенденцій і змін у поведінці споживачів.

2. Аналіз ринку туристичних послуг. Глибоке вивчення попиту, пропозицій, поведінки споживачів та діяльності конкурентів для визначення перспективних напрямів розвитку.

3. Пошук потенційних споживачів. Використання цифрових інструментів, таких як таргетована реклама, соціальні мережі та контент-маркетинг, для залучення нової аудиторії.

Функції маркетингової діяльності підприємств туризму, які можливо реалізувати за допомогою інструментів інтернет-маркетингу

Інструменти інтернет-маркетингу	Функції маркетингу							
	Дослідження споживачів	Дослідження конкурентів	Розробка нових продуктів, модифікація	Післяпродажне обслуговування	Гнучке ціноутворення	Розподіл товарів	Комунікація зі споживачем	Створення іміджу бренду/компанії
Зв'язок за допомогою електронної пошти	+	+		+			+	+
Сайт компанії	+		+	+	+	+	+	+
Банерна реклама							+	+
Контекстна реклама							+	
Таргетинг	+						+	+
Пошукова оптимізація						+	+	+
Постклік-аналіз	+						+	
Соціальний медіа маркетинг	+	+				+	+	+
Вірусний маркетинг								
Аналіз посилань	+	+						
Аналіз пошукових запитів	+	+	+		+	+		
Аналіз відвідувань по HTML, cookie	+	+						
Публікації на тематичних сайтах							+	+
Блогінг							+	+

Джерело: розроблено автором за [170].

4. Сегментація ринку. Розподіл цільової аудиторії на групи за параметрами, такими як вік, місце проживання, інтереси чи бюджет, для підвищення ефективності комунікації.

5. Розвиток довгострокових відносин зі споживачами. Запровадження програм лояльності, створення персоналізованих пропозицій і регулярна взаємодія з клієнтами для підвищення їхньої задоволеності.

6. Формування маркетингової політики. Використання комплексного підходу до просування: SEO-оптимізація, контекстна реклама, соціальні мережі, email-маркетинг та інші інструменти.

7. Брендинг. Розробка унікального іміджу та підвищення впізнаваності бренду на ринку через якісний контент, відео, відгуки клієнтів тощо.

8. Збір зворотного зв'язку. Активний моніторинг думок клієнтів, аналіз їхніх відгуків для вдосконалення сервісу і продуктів.

9. Аналіз ефективності стратегій. Постійна оцінка результатів маркетингових кампаній за допомогою інструментів аналітики (Google Analytics, соціальні медіа), що дозволяє оптимізувати процеси.

Ці завдання сприяють збільшенню конкурентоспроможності туристичних компаній, покращенню клієнтського досвіду та розвитку галузі в умовах цифрової трансформації.

Сучасні інтернет-тенденції у сфері туризму демонструють стрімкий розвиток цифрових технологій та інновацій, які допомагають підприємствам покращувати сервіс, розширювати клієнтську базу та адаптуватися до змін попиту. Ось розширений опис основних трендів:

1. Інтелектуальні роботи: Системи як робот Amadeus 1A-TA або Connie (розробка Hilton та IBM) активно інтегруються в туристичну сферу. Вони виконують завдання менеджерів, від збору інформації до рекомендацій клієнтам. Готелі, такі як The Henn-na Hotel в Японії, вже демонструють успіх впровадження подібних інновацій. Очікується, що найближчим часом туристичні агенти та інші туристичні фахівці зможуть використовувати робота як цифрового помічника, який прийме на себе функції менеджерів. Наприклад, за допомогою робота можна з'ясувати інформацію у клієнтів, поки вони перебувають у залі очікування, проаналізувати уподобання та розумно відреконструвати відповідні напрямки замовлень, які цікавлять споживача.

2. Штучний інтелект (ШІ): Ця технологія допомагає обробляти великі обсяги даних, створювати персоналізовані рекомендації та взаємодіяти з

клієнтами у реальному часі. Наприклад, ШІ допомагає розпізнавати запити клієнтів і надавати оптимальні варіанти послуг.

3. Чат-боти: Вони автоматизують взаємодію з клієнтами, спрощуючи процес бронювання та отримання зворотного зв'язку. Вагомою перевагою використання чат-ботів у туристичній галузі є їх здатність підвищувати рівень задоволення клієнтів від подорожей завдяки створенню інтерактивного та емоційно насиченого контенту. Чат-боти можуть служити не лише інформаційним інструментом, а й джерелом розваг, сприяючи формуванню позитивного досвіду для клієнтів. Це дозволяє туристичним підприємствам зміцнювати зв'язки з клієнтами, стимулювати їхню лояльність і покращувати репутацію.

Чат-боти здатні надавати цікаві історії про місця, які клієнти планують відвідати, розповідати про культурні традиції або особливості обраного регіону. Вони також можуть ділитися лайфхаками для подорожей, складати добірки популярних туристичних об'єктів або маршрутів. Крім текстового контенту, чат-боти підтримують мультимедійний формат, надсилаючи фотографії, відео, аудіозаписи, а також додаючи інтерактивність через стікери чи емодзі.

Наприклад, інтерактивний чат-бот може допомогти туристу знайти кращі ресторани в місті, побудувати маршрут для самостійної прогулянки або навіть проводити віртуальні тури, розповідаючи про особливості пам'яток у реальному часі. Такий підхід дозволяє залучати клієнтів до активної взаємодії, що збільшує ймовірність отримання позитивних відгуків і підвищення репутації бренду.

4. Big Data (Великі дані): Технологія дозволяє аналізувати поведінку клієнтів, прогнозувати попит та персоналізувати пропозиції. Такі системи як CheckandPack також забезпечують захист даних, виявляючи шахрайство. Таким чином, туристичні компанії можуть зберігати конфіденційну інформацію про клієнтів, таку як дані кредитної картки та біометричні дані, у безпеці.

5. NDC (New Distribution Capability) — це стандарт дистрибуції у сфері авіаційного транспорту, розроблений Міжнародною асоціацією повітряного транспорту (IATA). Його головна мета — революціонізувати спосіб продажу

авіаквитків і супутніх послуг, створюючи більш персоналізований і гнучкий підхід до обслуговування пасажирів.

NDC базується на стандартах XML, що забезпечує універсальність і гнучкість обміну даними між авіакомпаніями, агентствами та іншими партнерами. Завдяки збору й аналізу даних пасажирів (за їхньою згодою), авіакомпанії можуть створювати унікальні пропозиції. Це стосується не лише тарифів на квитки, але й додаткових послуг, таких як вибір місць, багаж, харчування тощо. Історично, авіакомпанії поклалися на GDS, але NDC надає їм можливість напряму пропонувати свої послуги агентам і пасажирам через більш сучасні канали. Завдяки NDC мандрівники можуть отримувати більше інформації про вибрані послуги, тарифи та доступні опції, що робить процес бронювання більш зручним. Стандарт допомагає авіакомпаніям створювати нові канали для продажу своїх послуг, а туристичним агентствам отримувати повний доступ до тарифів і додаткових можливостей.

6. Віртуальна та доповнена реальність. Ці технології дозволяють користувачам «відвідувати» музеї або пам'ятки дистанційно. В Україні такі послуги надають Києво-Печерська Лавра та Музей історії Києва. Даний інструмент не лише інтелектуально розвиває користувачів, а й слугує стимулом для відвідання об'єкту уваги в реальному світі.

8. Мобільна інтеграція стала одним із провідних трендів у туристичній індустрії, завдяки якому процеси бронювання та управління послугами стають значно простішими й зручнішими. Мобільні додатки, які розробляються для готелів, авіакомпаній чи інших туристичних суб'єктів, допомагають автоматизувати та персоналізувати обслуговування клієнтів.

Через мобільні додатки гості можуть бронювати номери в готелях або замовляти столики в ресторанах. Додатки забезпечують швидкий доступ до інформації про послуги, включно з цінами, наявністю місць і спеціальними пропозиціями. Завдяки інтеграції з Інтернетом речей (IoT), мобільні додатки дозволяють гостям керувати обладнанням у номері. Наприклад, гість може

налаштувати освітлення, температуру або відкрити двері за допомогою смартфона.

Мобільні додатки також забезпечують оптимізацію оплати послуг, дозволяючи клієнтам проводити транзакції безпосередньо через додаток. Деякі додатки включають підтримку клієнтів у реальному часі через чат або голосовий зв'язок.

Вітчизняний приклад: офіційний мобільний додаток Укрзалізниці, який забезпечує користувачам можливість купівлі квитків без комісій, перегляду історії подорожей і навіть повернення квитків без звернення до каси. Така зручність значно підвищує ефективність взаємодії з клієнтами.

Мобільна інтеграція є важливим інструментом для покращення клієнтського досвіду в туристичній галузі. Її впровадження дозволяє створювати конкурентоспроможні послуги, сприяючи розвитку сфери туризму та підвищенню задоволеності споживачів.

9. Веб-сайти підприємств: Динамічні веб-сторінки з привабливим дизайном і релевантним контентом залучають клієнтів і підвищують конверсії. Наприклад, найцікавіші по дизайну та інформаційному наповненню серед вітчизняних туроператорів можна назвати «Pegas Touristik», «Turtess», «Teztour», «Anextour» та «TUI». Не дивлячись на лідерство, компанії продовжують регулярно тестувати та відстежувати зміни в перевагах цільових споживачів, тобто їхні сайти є динамічними та орієнтуються на користувачів.

10. Соціальні мережі. Соціальні мережі стали практично обов'язковою вимогою для більшості компаній, орієнтованих на споживача. Туристичний бізнес нічим не відрізняється: але діяльність в соціальних мережах може бути успішною тільки в тому разі, якщо постійно публікується новий, привабливий контент. Прикладом ефективного застосування соціальних мереж є Travel Oregon - їхня кампанія «Нам тут подобається, можливо, вам теж» («We Like it Here, You Might Too») надихнула на створення особливо привабливого контенту. Серед вітчизняних прикладів популярний профіль в соціальній мережі Instagram має турагентство Miracle travels – кількість підписників досягла відмітки у 57,1

тис. осіб, а оновлення контенту відбувається раз на три дні. Серед лідерів також профілі туристичних агенств La Tourneè (27,9 тис. осіб), ALMA TRAVEL (16,9 тис. осіб) та Amira Tour (14,6 тис. осіб) [170].

12. Вірусний маркетинг — це стратегія просування, яка базується на швидкому й масовому поширенні інформації серед споживачів за допомогою цифрових каналів, зокрема соціальних мереж, відеохостингів, месенджерів тощо. Основна ідея вірусного маркетингу полягає в тому, щоб створити контент, настільки цікавий, унікальний або емоційно заряджений, що користувачі самостійно поширюють його серед своїх контактів, подібно до вірусної інфекції. Наприклад, «у 2005 році Thomson, одна з провідних британських туристичних компаній, провела онлайн-анкету під назвою «Святкова анкета» («Holiday Questionnaire») – кампанію, в якій відповіді учасників оцінювалися і порівнювалися зі знаменитостями» [170]. Ключ до успішного вірусного маркетингу полягає в тому, щоб представити туристичний продукт у спосіб, який викликає інтерес, емоції або навіть шок, стимулюючи цим природне бажання ділитися інформацією з іншими. Такий підхід дозволяє не лише підвищити впізнаваність бренду, а й безпосередньо стимулювати продажі завдяки створенню емоційного зв'язку з аудиторією.

13. Онлайн-подкастинг. Онлайн-подкастинг — це формат цифрового контенту, що дозволяє створювати, публікувати та поширювати аудіозаписи через інтернет. Подкасти стають дедалі популярнішим способом комунікації, який дозволяє брендам, експертам або ентузіастам обмінюватися знаннями, досвідом або ідеями з широкою аудиторією. Подкасти зазвичай є серіями аудіозаписів, що охоплюють різні теми й доступні для прослуховування на вимогу. Їх можна слухати через спеціальні платформи (Apple Podcasts, Spotify, Google Podcasts) або завантажувати для офлайн-прослуховування. Люди можуть слухати подкасти в будь-який зручний час — під час прогулянок, у транспорті чи під час роботи. Живий голос ведучих створює відчуття близького спілкування, що сприяє зміцненню довіри та лояльності.

Роль подкастингу у сфері туризму є суттєвою, він дозволяє створити емоційні історії про подорожі, які надихають слухачів відвідати певні місця; запросити гідів, мандрівників або представників туристичних компаній для обговорення актуальних тем; представити нові напрямки, послуги чи тури у цікавій формі; просувати туристичні бренди через якісний і корисний контент.

Наприклад, «у Великобританії Асоціація сімейних канікул дуже ефективно використовує аудіо- та відеоконтент в Інтернеті для збору коштів на організацію поїздок для сімей, які цього потребують. Інший провідний Британський постачальник туристичних послуг, фірма Legal Holidays додала в свою онлайн-брошуру, яка була розроблена спільно з каналом History, відеоподкасти турів по місцях знаменитих битв» [170].

Онлайн-подкастинг — це потужний інструмент, який допомагає встановити глибокий зв'язок із аудиторією, розширити охоплення та закріпити репутацію експерта або бренду в обраній ніші.

14. Блогінг – це процес створення, публікації та просування контенту на цифрових платформах, таких як персональні або корпоративні вебсайти, соціальні мережі чи спеціалізовані ресурси. Він дозволяє інформувати, навчати чи розважати аудиторію, залежно від обраної тематики та цілей. Блоги можуть містити текстовий, графічний, відео- або аудіоконтент.

Основною метою блогінгу є обмін знаннями чи досвідом, просування бренду або продукту, формування спільноти навколо певної теми чи ідеї, а також монетизація контенту через рекламу, партнерські програми чи продаж власних послуг.

Існують різні типи блогів: особисті, корпоративні, нішеві, а також відеоблоги (влоги). Особисті блоги фокусуються на житті та думках автора, корпоративні – на просуванні компаній і їхніх продуктів, а нішеві висвітлюють конкретні теми, такі як подорожі, мода чи здоров'я.

Однією з ключових переваг блогінгу є можливість підвищити впізнаваність бренду, зміцнити репутацію експерта, покращити SEO-показники

сайту та залучити нову аудиторію. Крім того, блоги дозволяють встановлювати тісний зв'язок із читачами через коментарі та обговорення.

У сфері туризму блогінг є надзвичайно ефективним. Туристичні блоги надихають читачів через розповіді про подорожі, огляди цікавих місць і рекомендації, а також допомагають туристичним компаніям просувати свої послуги та формувати лояльну спільноту мандрівників.

Наприклад, «насьогодні одним з найбільш відомих можна вважати заснований в 2002 році безкоштовний онлайн-сервіс TravelBlog.org, що дозволяє користувачам створювати та ділитися блогами, пов'язаними з подорожами TravelBlog.org допоміг понад 50 000 учасників та розмістив понад 200 000 записів. А в 2013 р. TravelBlog.org об'єднував вже понад 200 000 членів, розмістивши понад 7 мільйонів фотографій, понад 60 000 карт і 700 000 записів у блогах. У 2020 р. відвідуваність ресурсу досягла понад 520 тисяч на місяць» [170].

Таким чином, аналіз впровадження сучасних інструментів інтернет-маркетингу в діяльність зарубіжних та вітчизняних туристичних підприємств дав змогу зробити висновок, що використання SMM-технологій та актуальних digital-каналів дозволяє підвищити ефективність бізнес-комунікацій в туризмі. Це підтверджує той факт, що реалізація сучасних технологій Інтернет-маркетингу необхідна умова для розвитку діяльності підприємств туризму. Тільки реальна, продуктивна та заснована на використанні новітніх технологій стратегія здатна принести значні результати, адже саме Інтернет-реклама в даний час є таким ефективним та популярним видом реклами.

Розглянемо найбільш ефективні методи інтернет-маркетингу (рис. 4.8). Ґрунтуючись на відповідях світових маркетологів стосовно опитування, проведеного дослідниками онлайн-ресурсу Statista [211], найбільший комерційний вплив на їх власний бізнес або бізнес їх клієнтів мав контент-маркетинг – його частка склала 17,4%. Значний вплив також має маркетинг у соціальних мережах (SMM-маркетинг), покращення роботи веб-сайту – 7,8% і 4,8% відповідно.

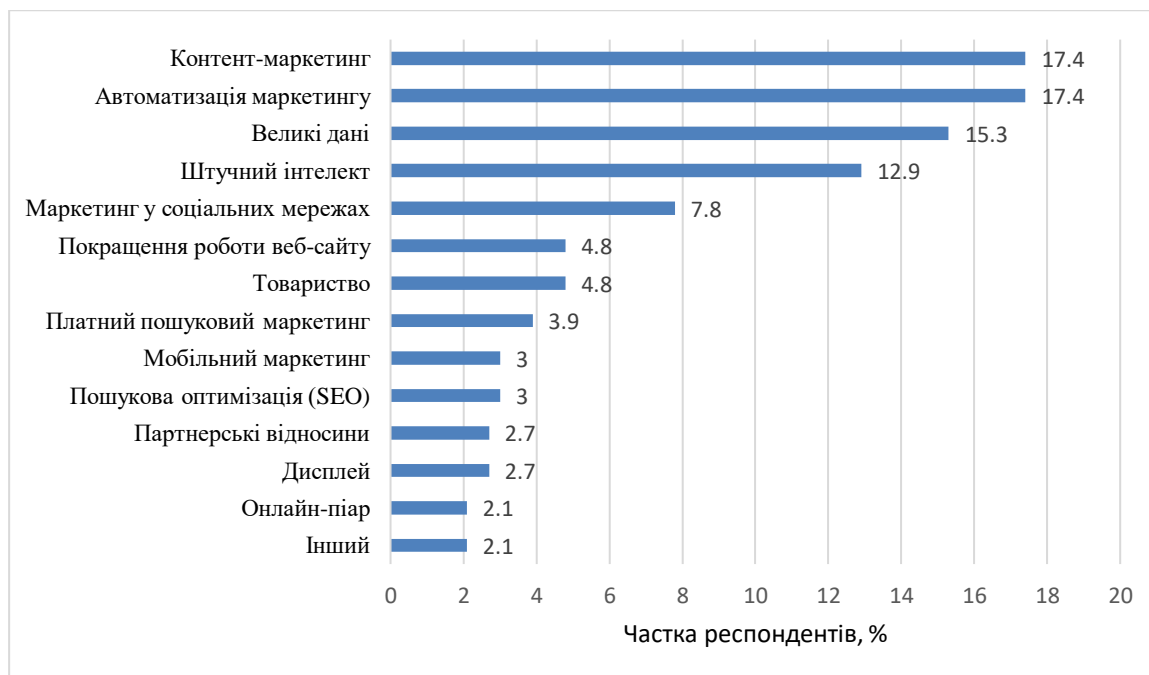


Рис. 4.8. Найефективніші методи інтернет-маркетингу у 2020 році

*Джерело:* розбудовано автором за даними [170, 211].

При розробці стратегії інтернет-маркетингу для туристичних підприємств важливо дотримуватися кількох ключових принципів (рис 4.9).

По-перше, стратегія інтернет-маркетингу повинна бути узгоджена із загальною маркетинговою стратегією підприємства і підпорядковуватися корпоративній стратегії розвитку туристичного бізнесу. Це дозволяє забезпечити єдність усіх напрямків діяльності компанії та максимально ефективно використовувати ресурси для досягнення загальних цілей.

По-друге, стратегія інтернет-маркетингу повинна базуватися на єдиних методах та підходах до сегментації клієнтів, брендової комунікації, ціноутворення, способів залучення клієнтів і підвищення обсягів продажів. Важливо, щоб усі ці елементи працювали в комплексі, забезпечуючи синергетичний ефект від поєднання online- та offline-просування. Тільки так можна досягти максимальних результатів, що сприяють зростанню бізнесу.

По-третє, стратегія інтернет-маркетингу повинна бути гнучкою та здатною швидко адаптуватися до змін і тенденцій, що виникають у сфері інновацій. Оскільки технології та інтернет-середовище постійно змінюються, підприємство

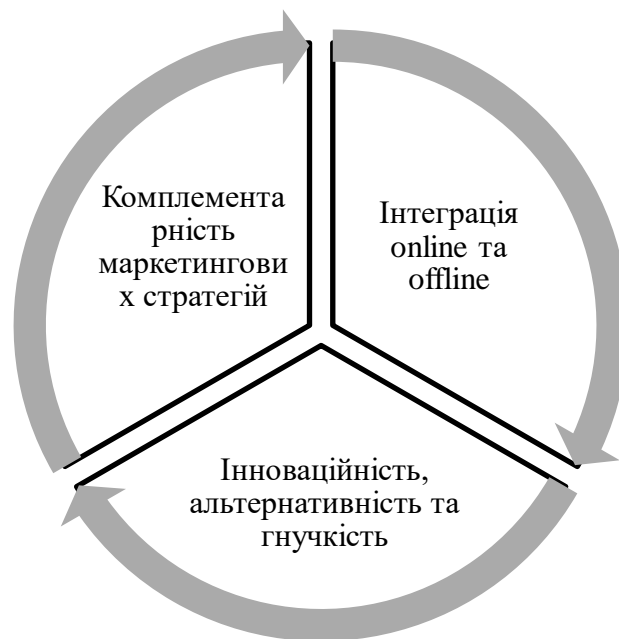


Рис. 4.9. Принципи стратегії інтернет-маркетингу туристичних підприємств

*Джерело:* розроблено автором [170].

повинно бути готове застосовувати новітні інструменти та підходи в реальному часі, що дозволить підтримувати конкурентоспроможність та ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Важливо зазначити, що для максимально ефективної роботи маркетингової стратегії необхідна взаємодія всіх трьох елементів — планування, реалізації та оцінки ефективності. Тільки коли ці етапи працюють у тандемі, стратегія може приносити бажані результати та забезпечити довготривалу стабільність бізнесу.

Щоб зрозуміти процес зростання лояльності споживачів, важливо проаналізувати життєвий цикл маркетингової взаємодії з клієнтами туристичних послуг. Це поняття включає весь досвід взаємодії споживача з брендом або компанією на різних етапах. Кожна стадія життєвого циклу має важливе значення для досягнення мети — завоювання та утримання лояльності клієнтів. Забезпечення успішного життєвого циклу дає змогу зменшити витрати, збільшити доходи та зміцнити репутацію компанії.

Життєвий цикл маркетингової взаємодії включає п'ять ключових стадій:

– «Незнайомец» – користувач, який ще не знає про туристичне підприємство, його діяльність та пропозиції. На цьому етапі важливо привернути увагу потенційного клієнта через ефективні маркетингові канали та рекламу.

– «Гість» – відвідувач сайту або профілю в соціальних мережах підприємства. Це людина, яка цікавиться інформацією про туристичні послуги, але ще не зробила конкретний вибір.

– «Лід» – користувач, який виявив інтерес до пропозицій туристичного підприємства і зазвичай надає свої контактні дані, щоб отримати більше інформації чи спеціальну пропозицію.

– «Клієнт» – покупець туристичного продукту або послуги підприємства. Це етап, коли потенційний клієнт перетворюється на реального покупця, що здійснює транзакцію.

– «Адвокат бренду» – лояльний покупець, який не тільки постійно користується послугами підприємства, а й активно рекомендує його друзям, родичам та знайомим. Це найвищий рівень лояльності, коли клієнт стає амбасадором бренду.

Забезпечення успішного переходу клієнтів через ці стадії є ключовим елементом для створення стійкої клієнтської бази та розвитку туристичного бізнесу. Це дозволяє не тільки скоротити витрати на залучення нових клієнтів, а й забезпечити стабільне зростання доходів через лояльних клієнтів, що повертаються та рекомендують підприємство іншим. Життєвий цикл взаємодії та характерні інструменти, які необхідно використовувати на кожному етапі (залучення, конверсії, покупки, утримання), наведено на рис.4.10.

Безперервне поступове проведення клієнту за всіма стадіями життєвого циклу маркетингової взаємодії за споживачем робить діяльність підприємства прибутковою. Отже, стратегії просування туристичних підприємств повинні будуватись із врахуванням особливостей цього життєвого циклу.

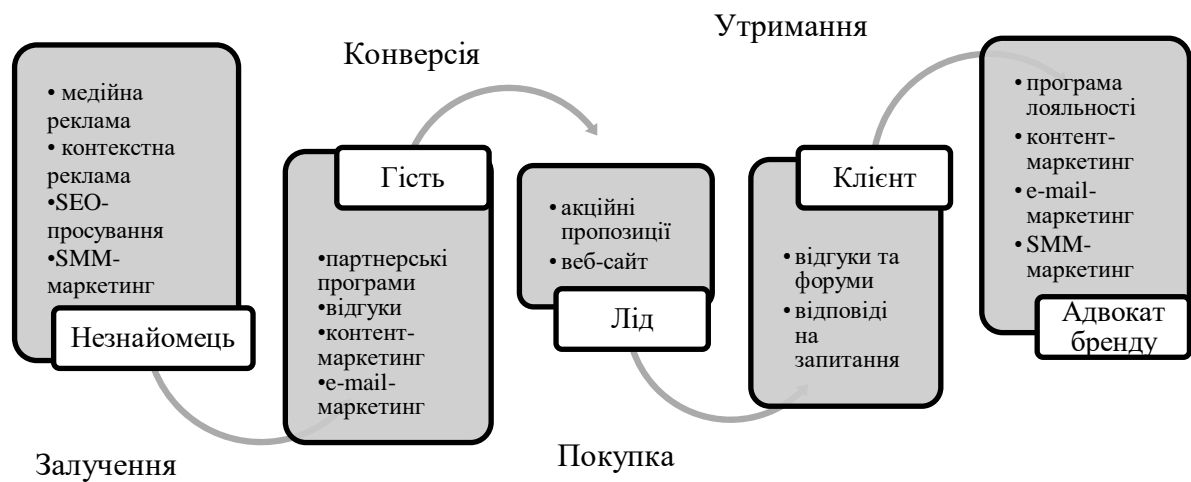


Рис. 4.10. Життєвий цикл маркетингової взаємодії зі споживачами туристичних послуг

Джерело: розроблено автором за [170].

Таким чином, лише використовуючи всі інструменти та цілісну систему інтернет-маркетингу, туристичні підприємства можуть підвищити свою популярність серед туристів, підвищити обізнаність, створити привабливий туристичний бренд і, таким чином, збільшити обсяги продажів туристичних продуктів та послуг.

Одним із основних імперативів посилення конкурентних переваг туристичного регіону є формування стратегічних партнерств.

Процеси інтеграції посилюють динамічність діяльності суб'єктів туристичного ринку, адже будь-яке підприємство цієї сфери туризму являє собою складну динамічну систему партнерських відносин та комплементарної стратегії досягнення цільових орієнтирів. Однією із форм партнерських відносин можна вважати створення стратегічних альянсів, адже саме така форма об'єднання суб'єктів індустрії туризму є менш ризикованою, не вимагає значних капіталовкладень і є найбільш перспективною для розвитку як окремого підприємства, так і всієї туристичної галузі в цілому. Формування стратегічного альянсу, що цілком відповідає вимогам стратегічного розвитку взаємозалежних учасників, обумовлює необхідність зміни їх організаційних структур, систем

управління і стратегій взаємодії з метою забезпечення ефективного функціонування на принципах адаптації, упорядкування і синхронізації всіх маркетингових дій.

Слід відзначити, що існує досить значна класифікація щодо форм та видів стратегічних альянсів, однак для забезпечення ефективності туристичної галузі у перспективі доцільно виділити чотири можливі варіанти розвитку стратегічних альянсів:

1. Кооперація має епізодичний характер проте змінює умови конкуренції між партнерами.

2. Кооперація у межах цільових проектів або програм (для спільного перевезення туристів, для боротьби з конкурентами, створення «клубів» для спільної роботи з реалізації специфічного туристського продукту на ринках інших країн тощо).

3. Стратегічні альянси, що здійснюють розвиток, виходячи за межі первісних цілей, але не прагнуть вертикальної інтеграції. Кожен партнер отримує вигоду від спільної роботи проте зберігає самостійність у прийнятті управлінських рішень.

4. Структури, які було створено для здійснення спільної діяльності або кооперативних програм у межах альянсів, поступово виходять з-під контролю і починають діяти як самостійні підприємства.

З метою дослідження умов функціонування інтеграційних туристичних структур було проаналізовано результати опитування фахівців в галузі туризму (понад 70 респондентів): представників туристичних агентств, туроператорів, транспортних компаній та представників інфраструктури. За результатами опитування було виявлено низьку проблем, що негативно впливають на інтеграційні процеси в їх діяльності. Усі вищезазначені проблеми було розподілено на три групи: найбільш важливі проблеми, що здійснюють значний вплив на розвиток інтеграційних процесів, проблеми середнього ступеня впливу та несуттєві проблеми (табл.4.8).

Проблеми, які впливають на умови функціонування інтеграційних  
туристичних структур

1 група Найбільш важливі проблеми	2 група Проблеми середнього ступеня	3 група Несуттєвий проблеми
складність отримання синергетичного та емерджентного ефекту;	відсутність дієвого підходу до організації та регулювання діяльності інтегрованих бізнес-структур;	розбіжності у характері виробничих операцій у межах різних видів діяльності та бізнес-процесів;
взаємодії через відсутність; пов'язаності та збалансованості внутрішніх бізнес-процесів;	недостатня регламентованість документообігу та зниження дієвості операційних систем;	ускладнення визначення критеріїв ефективності функціонування та розвитку структур;
ускладнена система планування, організації, контролю і стимулювання діяльності;	відсутність рівності стимулювання за однаковий внесок у фінансові результати компанії різних господарських одиниць	виникнення монопольного ефекту;
ускладнення гнучкості інтегрованої системи		проблема діагностики ефективності діяльності об'єднаної компанії та систем показників перспективної оцінки діяльності

*Джерело:* узагальнено автором.

З метою дослідження умов функціонування інтеграційних туристичних структур було проаналізовано результати опитування фахівців в галузі туризму (понад 70 респондентів): представників туристичних агентств, туроператорів, транспортних компаній та представників інфраструктури. За результатами опитування було виявлено низьку проблем, що негативно впливають на інтеграційні процеси в їх діяльності. Результати опитування наведено на рис. 1.

За результатами оцінки усі вищезазначені проблеми було розподілено на три групи: найбільш важливі проблеми, що здійснюють значний вплив на розвиток інтеграційних процесів, проблеми середнього ступеня впливу та несуттєвий проблеми.

До проблем 1 групи віднесено: складність отримання синергетичного та емерджентного ефекту взаємодії через відсутність пов'язаності та збалансованості внутрішніх бізнес-процесів (55,7%), ускладнена система планування, організації, контролю і стимулювання діяльності (52,9%), ускладнення гнучкості інтегрованої системи (47,1%);

Середню оцінку за значущість, отримали такі проблеми: відсутність дієвого підходу до організації та регулювання діяльності інтегрованих бізнес-структур (41,4%), недостатня регламентованість документообігу та зниження дієвості операційних систем (35,7%), відсутність рівності стимулювання за однаковий внесок у фінансові результати компанії різних господарських одиниць (31,4%);

До проблем з найменшим ступеням впливу було віднесено: розбіжності у характері виробничих операцій у межах різних видів діяльності та бізнес-процесів (28,6%), ускладнення визначення критеріїв ефективності функціонування та розвитку структур (25,7%), виникнення монопольного ефекту (18,6%), проблема діагностики ефективності діяльності об'єднаної компанії та систем показників перспективної оцінки діяльності (17,1%).

В цілому, на сучасному етапі інтеграції української туристичної галузі до світового туристичного ринку, можна виділити три типи взаємовідносин в форматі стратегічного альянсу:

1. Угоди про франчайзинг, коли головна фірма укладає договір з організацією про надання їй виключного права на реалізацію послуг під торговою маркою головної компанії, тобто невелика і маловідома туристична організація (фірма або готель) включається до збутової мережі відомої туристичної фірми, що розширює можливості останньої контролювати ринки з мінімальними витратами.

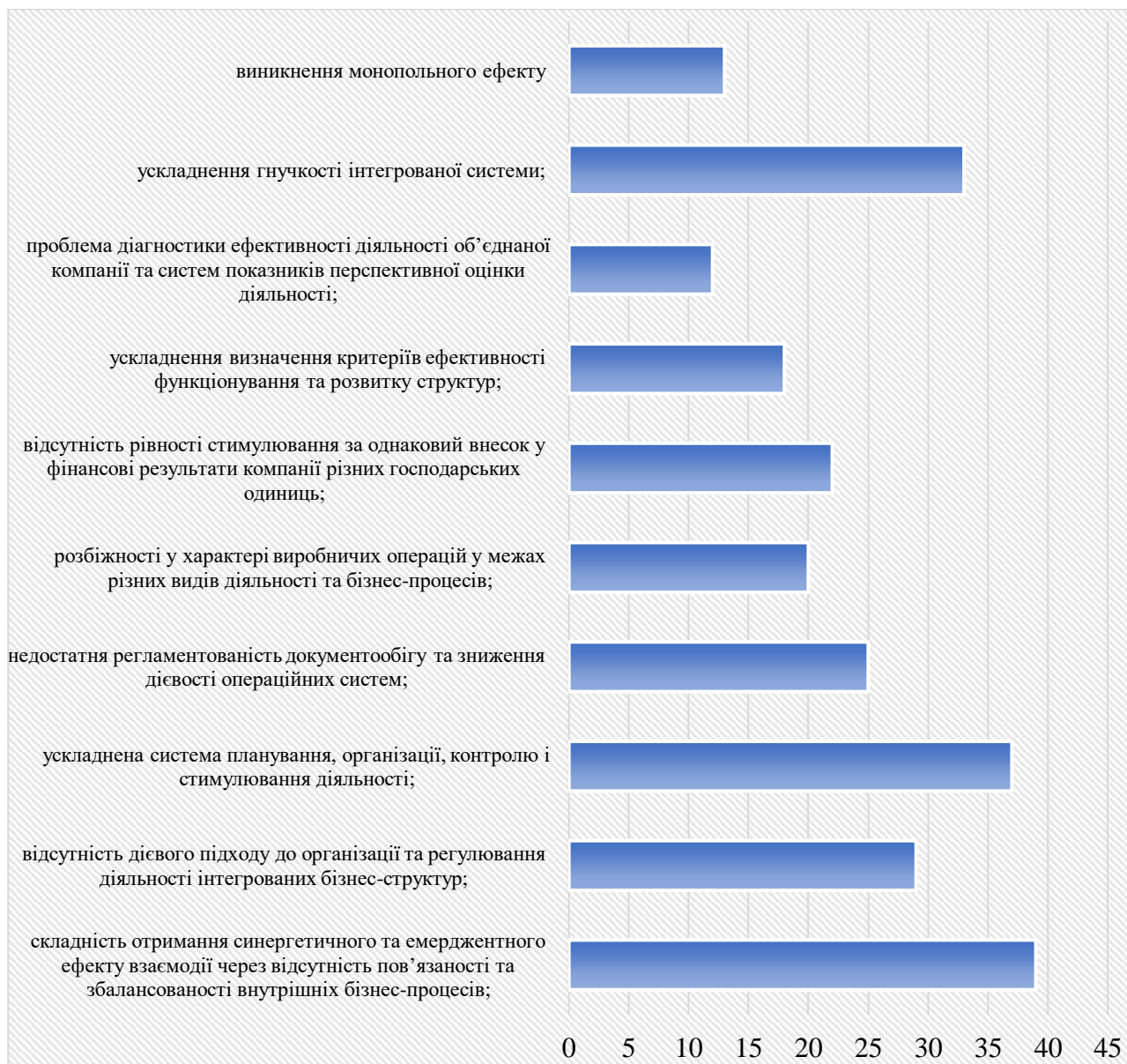


Рис. 4.11 Діаграма оцінки значущості проблем, які впливають на умови функціонування інтеграційних туристичних структур

*Джерело:* розроблено автором за даними [8].

2. Партнерство у вигляді функціональних угод на основі об'єднання фінансових, науково-технічних і кадрових ресурсів різних підприємств для досягнення переваг у конкурентній боротьбі чи для реалізації спільних програм і проектів шляхом співпраці. Підприємства домовляються співпрацювати за одним або кількома видами діяльності, де угоди між ними становлять проекти, в яких набуття нових знань та досвіду здійснюється для отримання конкурентних переваг, та отримання позитивного синергійного ефекту.

3. Формування стратегічного альянсу у формі вертикально інтегрованої структури.

Зазначимо, що створення стратегічних альянсів дозволяє організаціям індустрії туризму підвищувати якість реалізованого туристського продукту, вкладати кошти в «екологічно чисте» туристське виробництво, виявляти існуючі ніші туристського ринку, диверсифікувати пропоновані послуги в рамках обраного сегменту ринку, збільшувати індивідуалізацію обслуговування споживачів і на цій основі досягати синергійних конкурентних переваг.

У підсумку, значущість конкурентних переваг для туристичних підприємств полягає в тому, що вони є ключовим фактором для успішного функціонування та розвитку туристичних підприємств на висококонкурентному ринку. Ключові складові конкурентних переваг, такі як здатність адаптуватися до змін у ринковому середовищі на основі стратегічного підходу, інновації, високий рівень обслуговування, унікальні пропозиції, клієнтоорієнтованість та стратегічне партнерство, - забезпечать стійке зростання, збереження лояльності клієнтів, мінімізацію ризиків в умовах жорсткої конкуренції та підвищення економічної ефективності бізнесу.

#### **4.4. Адаптація організаційно-економічного механізму розвитку туристичного регіону Приазов'я до сучасних реалій глобального середовища**

З метою визначення організаційно-економічного механізму розвитку туристичних регіонів в сучасних реаліях глобального конкурентного середовища в роботі було проведено певні теоретичні розробки щодо обсягів туристично-рекреаційного потенціалу, туристичної інфраструктури, туристичних підприємств та індустрії туризму країни в цілому, що має велике значення.

Реалізація туристичних послуг є основою розвитку туристичних регіонів. До війни в Україні туризм був важливою складовою розвитку економічної інфраструктури країни, він робив певний внесок у державний бюджет і створював нові робочі місця, але з початком російської агресії в Україні туризм занепав і практично нічого не приніс. Але попри все доцільними є наукові пошуки щодо дослідження та виявлення нових елементів організаційно-економічного механізму розвитку туристичних регіонів у сучасних складних умовах. В умовах нестабільного зовнішнього середовища необхідна продумана політика з боку держави та місцевої влади для розвитку туристичних регіонів, насамперед для забезпечення стійкості туристичній сфері. Ефективність цих заходів залежить від впровадження якісної політики безпеки, яка забезпечує захист туристів та стимулює розвиток галузі, реалізації різноманітних туристичних послуг, раціонального використання наявного туристичного потенціалу, а також формування політики розвитку самих туристичних регіонів.

Туризм є важливою сферою економічного розвитку, він сприяє становленню країни на світовому ринку, становленню повноцінних партнерських відносин і, за наявності певного туристсько-рекреаційного потенціалу, може стати певним каталізатором розвитку соціально-економічної складової країни, але за певних умов управління державою.

Теоретичні та практичні дослідження різних аспектів розвитку та позиціонування туристичних регіонів у глобальному конкурентному середовищі

знайшли відображення у працях українських вчених Любіцева О., Ткаченко Т., Дядечко Л., Бондаренко М. та ін. Проте, незважаючи на велику кількість публікацій на цю тему, окремі практичні аспекти розвитку туристичних регіонів потребують, на нашу думку, більш детального та зваженого аналізу.

Відповідно до статті 6 Закону України «Про туризм» держава проголошує туризм одним із пріоритетних напрямів розвитку економіки та культури та створює необхідні умови для туристичної діяльності [131].

Доцільно погодитися з точкою зору Олени Панухник стосовно того, що: «розвиток туризму і рекреації, можливий при ефективному використанні внутрішнього потенціалу регіону – управлінського, ресурсного, фінансового. Суть активізації управлінського потенціалу полягає в перенесенні акценту з прямого державного управління й регулювання регіонального розвитку туризму і рекреації на стимулювання формування в регіонах дієвого автономного механізму регулювання; активізацію підприємницького елемента, діяльність фізичних осіб у забезпеченні такого розвитку; створення умов для ефективної співпраці органів державної влади, місцевого самоврядування та приватного сектора щодо розвитку туризму через різні механізми» [94, с. 6].

Ситуація, що склалася в туристичній сфері України, вимагає активного пошуку шляхів подолання кризових явищ та інтенсифікації виробництва туристичного продукту при забезпеченні його необхідної якості. Тому необхідно реалізувати стратегічні напрямки розвитку туристичної галузі та вжити заходів щодо їх прискорення. Адже процес прискореного розвитку туризму є результатом науково-технічного прогресу, зростання пізнавальних і оздоровчих потреб населення та потреби в міжнародних ділових контактах.

Управління економікою базується на певних рішеннях, які приймаються на основі аналізів і численних розрахунків на майбутній період з урахуванням різних елементів індикативного планування, які мають бажаний, тобто рекомендований, характер на загальнодержавному рівні або національному.

Завдяки раціональному використанню потенціалу туристичних регіонів Україна може посісти провідне місце серед країн з розвинутим туризмом.

Сьогодні галузь туризму вважається одним із основних напрямів соціально-економічного розвитку країни. Міжнародний туризм стає важливим фактором економічного зростання.

Туристична діяльність стала перспективною галуззю економіки в міжнародній торгівлі, яка має різні напрямки розвитку, фінансові можливості та інструменти, комунікації – усі ці складові є передумовою для розвитку інших секторів економіки, де створюються нові робочі місця, вирішуються проблеми, що пов'язані із зайнятістю активного населення.

Об'єктивною умовою удосконалення механізму регулювання туристичних регіонів є поєднання зусиль суб'єктів господарювання, національних і регіональних органів управління туризмом, загальноринкових інститутів і спеціалізованої інфраструктури та громадських організацій.

Активне залучення цих інститутів до регулювання конкурентних процесів у туристичних регіонах визначається необхідністю забезпечення економічної реалізації нових форм власності; збалансування нерівностей, що пов'язані з невизначеним рівнем регіонального розвитку; збалансування циклічних коливань попиту і пропозиції (в залежності від сезонів і років); нівелювання наслідків негативного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток ринку та створення конкурентних переваг; створення та підтримка інфраструктури туристичного ринку, без якої неможливий нормальний перебіг ринкових процесів і конкуренції [43, с. 251].

На рисунку 4.12. представлено організаційно-економічний механізм розвитку туристичного регіону.

Важливими елементами організаційно-економічного механізму розвитку туристичних регіонів є маркетингові стратегії просування туристичного продукту на ринку, процедури дотримання законодавчої бази та рішень адміністративного апарату, а також методи здійснення зовнішньоекономічної діяльності у туристичній галузі, залучення інвестицій тощо.

Виходячи з ринкових механізмів та конкурентних переваг регулювання туристичних регіонів, можна зробити висновок, що економічна складова

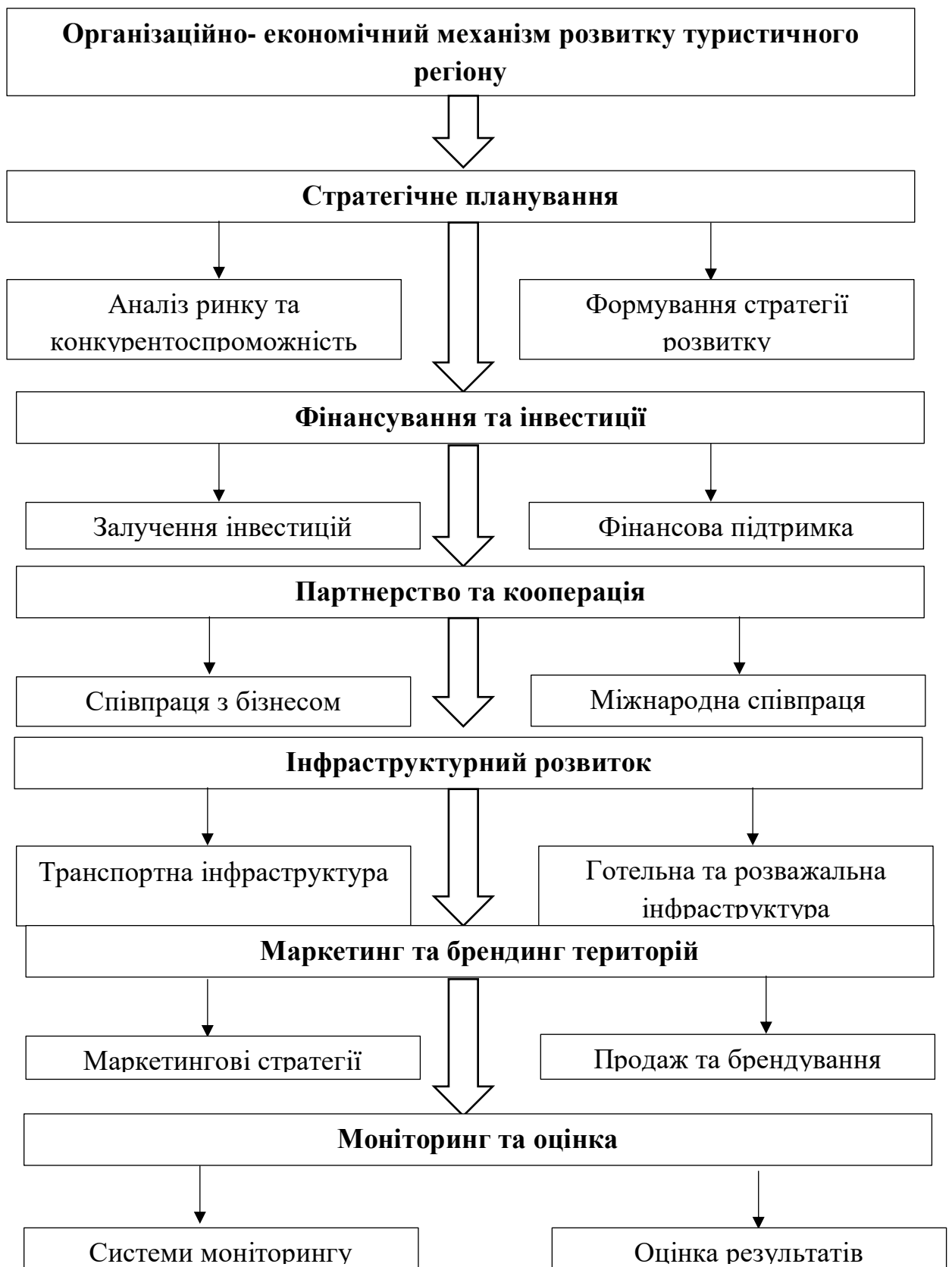


Рис. 4.12. Організаційно-економічний механізм розвитку туристичного регіону.

Джерело: розроблено автором.

механізму значною мірою залежить від рівня економічного розвитку, поєднання економіки з державним регулюванням процесу відтворення. Завдяки існуючій фіскальній та фінансовій політиці, яка впливає на психологію суб'єктів господарювання, стимулюється платоспроможний попит суспільства, тим самим регулюється та розвивається ринок, прискорюється економічне зростання, підвищується рівень зайнятості населення та його добробут.

При цьому організаційний аспект відіграє ключову роль у вдосконаленні організаційно-економічних механізмів розвитку туристичних регіонів в умовах конкурентного середовища, оскільки попри вертикаль існуючої влади виникає певна незалежність та мотиваційне конкурентне середовище.

Організаційний механізм включає систему методів, прийомів і засобів, які дають можливість впливати на розвиток туристичного регіону як на початковому етапі, так і протягом усього життєвого циклу. Слід зазначити, що організаційну систему неможливо розглядати без економічної складової.

Стратегія економічної політики розвитку туристичного регіону визначається з урахуванням інституційних чинників щодо активізації суб'єктів господарювання для задоволення потреб вітчизняних та іноземних туристів, конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг та досвіду національного та міжнародного рекреаційного туризму.

В Україні на нормативно-правовому рівні відсутня фіксована стратегія розвитку туристичних регіонів.

В Україні розвиток туристичних регіонів наразі регламентується Державною стратегією регіонального розвитку на 2021–2027 роки, що була затверджена Кабінетом міністрів України у 2020 році.

Відповідно до зазначеної вище стратегії: «регіональна політика має сприяти кожному регіону та територіальній громаді в ефективному використанні їх потенціалу, переваг, ресурсів та можливостей для розвитку та підвищення якості життя людини та, відповідно, на користь розвитку всієї України. Ключова мета Стратегії, сприяння регіональному розвитку та держави в цілому через створення достатніх умов для комфортного проживання, самореалізації та

розвитку громадян, підвищення якості їх життя у кожному регіоні, належна увага приділена туризму, зокрема, внутрішньому» [56].

Крім того існує ще Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року, яка була прийнята Кабінетом міністрів України 16.03.20217 року, згідно з якою «єдиним шляхом розв'язання системних проблем у сфері туризму та курортів – є стратегічно орієнтована державна політика, основним завданням якої є визначення туризму одним з основних пріоритетів держави, впровадження економіко-правових механізмів успішного ведення туристичного бізнесу, інвестиційних механізмів розвитку туристичної інфраструктури, інформаційно-маркетингових заходів з формування туристичного іміджу України. Метою реалізації Стратегії є формування сприятливих умов для активізації розвитку сфери туризму та курортів згідно з міжнародними стандартами якості та з урахуванням європейських цінностей, перетворення її на високорентабельну, інтегровану у світовий ринок конкурентоспроможну сферу, що забезпечує прискорення соціально-економічного розвитку регіонів і держави в цілому, сприяє підвищенню якості життя населення, гармонійному розвитку і консолідації суспільства, популяризації України у світі» [157].

Для охорони туристичних ресурсів України, їх збереження, відновлення, раціонального використання, забезпечення безпеки у сфері туризму, реалізації конституційних прав громадян на відпочинок, захисту інших прав громадян та сприяння патріотичному вихованню, органи державної влади та місцевого самоврядування в межах своїх повноважень розробляють і затверджують державні цільові, регіональні та інші програми розвитку туризму.

Ці програми спрямовані на досягнення довгострокових пріоритетів країни у сфері туризму та представляють собою комплекс правових, економічних і організаційних заходів, які забезпечують реалізацію конституційних прав громадян і стимулюють розвиток туристичної галузі. Такі програми існують в кожній області і направлені на регулювання та стимулювання туристичної галузі даного регіону.

У 2020 році була опублікована Програма розвитку культури і туризму Донецької області на 2020-2024 роки. Основним пріоритетом даної програми був розвиток туризму як одного з факторів зростання економічних показників області. Донецька область мала всі умови та фактори для інтенсивного розвитку туризму, але військова агресія у 2014 році та подальша війна у 2022 році з окупацією більшої частини Донецької області негативно вплинула на туристичну специфіку даного регіону, що зробило неможливим реалізації всіх стратегій і програм щодо розвитку туристичної індустрії регіону і країни в цілому.

Конкурентоспроможність туристичних регіонів визначає відносини між підприємствами або юридичними особами, що надають туристичні послуги, а також забезпечує довгострокову життєздатність інтегрованих підприємств, що спрощує впровадження інновацій, знижує туристичні витрати, обмежує конкуренцію та знижує ризики невизначеності в туризмі. сектора. реалізація та надання туристичних послуг.

Слід зазначити, що розвиток туристичних регіонів визначається концепцією ефективної діяльності туристичних підприємств, яка має бути спрямована на створення правових, організаційних та економічних засад для створення сучасного туристичного підприємства. Головною метою державної туристичної політики є створення в Україні сучасних, високоефективних і конкурентоспроможних туристичних регіонів, які б надавали широкі можливості для задоволення потреб українських та іноземних громадян у різноманітних туристичних послугах.

Основним завданням ефективного функціонування туристичних регіонів є створення організаційно-правових та економічних умов для сприяння розвитку вітчизняного та вітчизняного туризму, що потребує певного коригування чинного законодавства в частині, що стосується розвитку туризму, зокрема внесення змін та доповнень до чинних нормативно-правових актів.

Необхідно створити умови для успішного розвитку готельного розміщення та іншої туристичної інфраструктури та створити сприятливий інвестиційний

клімат для українських та іноземних компаній, які інвестують у розвиток туристичних регіонів.

Реалізація цієї концепції дасть змогу підвищити ефективність туристичних регіонів на основі розвитку їх людського фактору, створити умови для конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості туристичних підприємств з кваліфікованим людським фактором, розвивати інфраструктуру та екологію, зберегти культурну спадщину краю, що разом сприятиме підвищенню добробуту регіону загалом.

Враховуючи конкурентні процеси, необхідно формувати стратегічні альянси та організовувати їх подальшу діяльність. Порівняно з іншими міжнародними організаціями стратегічні альянси мають переваги перед іншими, оскільки мають спільний і багатогранний характер. Загалом, альянси діють в одному секторі, мають горизонтальні зв'язки та є юридично та майново незалежними.

Стратегічні альянси сприяють обміну між глобальними організаціями, як правило, на регіональному рівні, одночасно укладаючи угоди про маркетинг, менеджмент, франчайзинг і спільні підприємства. Завдяки стратегічним альянсам у туристичній сфері є всі перспективи для стабільного заповнення готельних мереж, авіарейсів, надання якісних туристичних послуг, підвищення кваліфікації туристичних кадрів тощо. На відміну від України, країни Європейського Союзу мають спеціальні фонди соціального та регіонального розвитку, управління сільським господарством та інвестиційні банки, які підтримують розвиток туристичних регіонів. Найважливішим фондом є Соціальний фонд, який спеціально реалізує політику щодо зайнятості населення, підвищення кваліфікації чи перепідготовки. Водночас стимулюється розвиток бізнесу, що пропонує туристичні послуги. З одного боку, регулювання туристичних регіонів на макрорівні є дуже важливим за наявності рекреаційного потенціалу, але це ще не показник того, що туризм буде процвітати та підвищувати рівень розвитку економіки країни. З іншого боку, виникає питання про відсутність адміністративної децентралізації в туристичному секторі,

враховуючи велику кількість компаній та організацій, які пропонують туристичні послуги. Успішні можливості підвищення рівня розвитку туристичних регіонів можуть виникнути лише шляхом поєднання організаційно-економічних механізмів за допомогою державного регулювання.

Розвиток туристичного регіону є складним і багатограним процесом, що вимагає комплексного підходу та співпраці між різними зацікавленими сторонами. Адаптація організаційно-економічного механізму розвитку туристичного регіону передбачає впровадження заходів, що враховують економічні, організаційні та соціальні аспекти.

Зростання значення туристичних регіонів для економіки України супроводжується зростанням ролі держави, її безпосереднього регулювання та управління туризмом. Це потребує організаційно-економічних підходів до управління туристичною діяльністю в глобальному конкурентному середовищі.

Цей механізм може бути адаптований до конкретних потреб і особливостей кожного туристичного регіону. Важливо також враховувати сталість розвитку, збалансованість і участь всіх зацікавлених сторін у процесі планування та впровадження стратегій.

Необхідно терміново розробити стратегії та механізми для швидкого відновлення роботи туристичного бізнесу, який зможе повноцінно функціонувати після завершення воєнних дій. Важливим є забезпечення ефективної координації між регіональними та місцевими органами влади для розвитку туризму. Реалізуючи державну політику у цій сфері на регіональному рівні, слід зосередитися на створенні умов для розвитку безпечних видів туризму, формуванні конкурентоспроможних комплексних туристичних продуктів і розширенні туристичного інформаційного простору.

Для стабільного розвитку туристичної галузі потрібне партнерство на всіх рівнях. Місцева влада, представники громадянського суспільства та міжнародні партнери мають спільно працювати над відновленням і розвитком галузі. Важливо враховувати думку громади, залучати громадські організації та вже зараз створювати умови для комфортного ведення бізнесу.

Управлінський процес потребує стратегічного бачення, розробки цільових програм і моніторингу туристичної інфраструктури. Попри триваючі бойові дії, варто завчасно розробляти заходи для відновлення туристичних об'єктів, їх модернізації та підготовки до повоєнного функціонування. Регіональні та місцеві програми мають стати основою для післявоєнного розвитку туризму в Приазов'ї як важливої галузі економіки й інструменту культурного та патріотичного виховання.

Програма розвитку туризму повинна включати інвентаризацію, відновлення й зміцнення інфраструктури, адаптацію туристичного бізнесу до європейських стандартів, розширення спектру послуг через розвиток різних видів туризму (патріотичного, історичного, екологічного, гастрономічного тощо) та забезпечення доступу для вразливих груп населення. Варто також покращити транспортне обслуговування і впроваджувати сучасні методи діджитал-промоції.

Ключовим завданням є створення позитивного туристичного іміджу Приазов'я як безпечного регіону. Особлива увага повинна приділятися забезпеченню безпеки туристів та безбар'єрному доступу до туристичних об'єктів.

Таким чином, представлений організаційно-економічний механізм розвитку туристичних регіонів в сучасних реаліях глобального конкурентного середовища дозволить в достатній мірі виконувати та досягати поставлених перед ним цілей і завдань, а також сприятиме реалізації економічних та соціальних завдань. Такий розвиток дасть змогу створити в Україні сучасну, прибуткову та конкурентоспроможну індустрію туризму, яка, з одного боку, надасть широкі можливості для задоволення потреб українських та іноземних громадян, а з іншого – забезпечить вагомий внесок у розвиток національної економіки.

Для порівняння втрат російсько-української війни з іншими країнами, які постраждали від бойових дій, використано показники бази даних «Madison Project Database» Університету Гронінгена (Нідерланди) (табл. 4.9). Розглянемо

## Втрати країн, які постраждали від бойових дій

№ п/п	Країна/перший рік військових дій	Темп зміни реального ВВП, %
1	Ірак (1991)	-60,2
2	Австрія (1945)	-58,7
3	Україна (2022)	-29,2
4	Німеччина (1945)	-28,9
5	Японія (1945)	-24,6
6	Хорватія (1991)	-22
7	Франція (1940)	-17,5
8	Ірак (2003)	-16
9	Нідерланди (1940)	-11,9
10	Італія (1943)	-9,4
11	Фінляндія (1939)	-4,3
12	Грузія (2009)	-3,7

*Джерело:* розроблено автором за [207].

історичні події з ознаками широкого міжнародного конфлікту (на відміну від локальних чи громадянських війн) [207].

Наявні дані свідчать, що Україна посідає третє місце серед 12 країн вибірки за темпами падіння реального ВВП (29,2%) у 2022 році. Тільки війна в Іраку 1991 року (падіння ВВП на 60,2%) і війна в Австрії 1945 року (падіння ВВП на 58,7%) були більш руйнівними в досліджуваній історичний період.

Згідно з Global Risk Assessment, Україна входить до списку найнебезпечніших країн світу через активні бойові дії з боку РФ [207]. Україна

отримала від аналітиків «бордовий» колір, що відповідає «екстремальному» статусу за шкалою оцінки безпеки. Така позиція свідчить про те, що експерти не рекомендують відвідувати ці країни через наявність на їхній території бойових дій або некеровано високих показників зареєстрованої злочинності. Крім того, Україна отримала ярлик «геополітичного ризику» з постійними гарячими і холодними конфліктами на її території.

Сьогодні Україна поділяє цей список найнебезпечніших країн з: Лівією, Центральноафриканською Республікою, Єменом, Сомалі, Буркіна-Фасо, Сирією та Афганістаном. Зараз на територіях цих країн точаться запеклі військові конфлікти, і дуже ймовірно, що ситуація погіршиться.

Тим часом рф увійшла до рейтингу в «помаранчеву» зону. Це середній рівень небезпеки без геополітичного ризику.

Розвиток туристичної галузі Приазов'я, як і будь якого іншого регіону нашої країни, буде мати низку перешкод та ризиків через замінування значної частини території, руйнування туристичної інфраструктури та пам'яток культурної спадщини, відсутність системи розповсюдження знань про безпеку туристичних подорожей, незадовільний стан доріг після воєнних дій, дефіцит фахівців з туризму у громадах.

Встановити масштаби втрат і руйнувань, спричинених війною, та її вплив на майбутню безпеку туристичних і рекреаційних територій є складним і часто неможливим завданням. Деякі з територій наразі окуповані, а за інші ведеться запекла боротьба. Через триваючий конфлікт у цих регіонах туризм залишається вкрай непрактичним. Подано табл. 4.10, яка містить огляд первинних даних щодо туристично-рекреаційного потенціалу територій, які зазнали втрат внаслідок російської агресії.

Управління ризиками в туристичній діяльності регіону є важливим аспектом для забезпечення безпеки та стабільності туристичної індустрії.

Туристично-рекреаційний потенціал областей, що частково знаходять під  
окупацією або розташовані поблизу

Область	Об'єкти природно-заповідного фонду	Історичні пам'ятки архітектури	Значущі об'єкти
Миколаївська	89 районів, у тому числі частина Чорноморського біосферного заповідника.	3300 пам'яток, у тому числі 143 пам'ятки, 3 музеї у 8 департаментах та історико-археологічний заповідник «Ольвія».	Приємний клімат, піщані пляжі на узбережжі Чорного моря, джерела мінеральної води, лікувальні грязі.
Херсонська	69 територій та об'єктів природно-заповідного фонду, 2 біосферних заповідника - Асканія-Нова та Чорноморський.	5900 пам'яток, 143 з яких занесено до Списку національного надбання, 3 музеї та 6 відділів і департаментів.	Чорноморське та Азовське узбережжя Херсонської області (понад 200 км).
Запорізька	299 територій та об'єктів природно-заповідного фонду, частина відділу українського степового заповідника «Кам'яні Могили»	6,8 тис пам'яток, в тому числі 25 пам'яток архітектури і містобудування, 3 заповідники, 16 музеїв із 2 відділами. Національний заповідник «Хортиця»	Сприятливі кліматичні умови, узбережжя Азовського моря.
Одеська	92 заповідники, у тому числі заповідні території Дунайські плавні, пам'ятки природи – Михайлівський яр і Одеські катакомби, ботанічний сад Одеського університету.	7400 пам'яток, з них 1440 – пам'ятки містобудування та архітектури, 3 музеї, 7 філій і відділів, у тому числі перший український музей старожитностей в Одесі.	о. Зміїний площею 1,5 км <sup>2</sup> . Сприятливі кліматичні умови, численні пляжі (>300 км), лікувальні грязі, джерела мінеральних вод.
Харківська	135 територій та об'єктів природно-заповідного фонду.	Загальна кількість пам'яток 2535, 15 національних музеїв і заповідників.	Мінеральні джерела, курорти Березівські мінеральні води і Рай-Оленівка.

*Джерело:* розроблено автором за [10].

Основні складові стратегії та заходів управління ризиками для Приазов'я в цьому контексті можна побачити в табл. 4.11.

Стратегія та заходи управління ризиками  
в туристичній діяльності Приазов'я

Аспекти управління ризиками	Стратегія та заходи
Оцінка ризиків	Проведення аналізу потенційних загроз та визначення рівня вразливості. Визначення критичних об'єктів і туристичних зон.
Планування та підготовка	Розробка стратегій управління ризиками, включаючи евакуаційні плани, системи попередження та інші заходи. Тренування та навчання персоналу та інших зацікавлених сторін щодо заходів безпеки.
Система моніторингу	Впровадження систем моніторингу для виявлення змін у ситуації та потенційних загроз. Співпраця з органами місцевого самоврядування, поліцією, пожежною охороною та іншими службами для оперативного реагування на події.
Інформаційна безпека	Забезпечення ефективної комунікації з туристами та іншими зацікавленими сторонами Надання актуальної та достовірної інформації щодо безпеки в регіоні
Співпраця з галузевими партнерами	Співпраця з туроператорами, готелями, ресторанами та іншими підприємствами туристичного сектору для спільного управління ризиками. Взаємодія з територіальними органами та організаціями для вирішення загальних проблем та вдосконалення безпеки.
Страховання та фінансові заходи	Укладення страхових угод для покриття можливих збитків. Розробка фінансових стратегій для вирішення фінансових труднощів, пов'язаних з ризиками.
Соціальна взаємодія	Залучення місцевого населення та громадських організацій до управління ризиками. Підтримка співпраці між різними соціальними групами для забезпечення загального інтересу в безпеці та стабільності туристичного сектору.

*Джерело:* розроблено автором.

Врахування цих аспектів дозволить Приазов'ю забезпечити ефективне управління ризиками та зберегти репутацію як безпечного та привабливого туристичного напрямку.

Основними загрозами туристичного розвитку Приазов'я, на наш погляд, можуть бути втрата культурних цінностей, небезпечність території через її замінованість та суттєве погіршення матеріальної спроможності клієнтів. Після війни на країну та її громадян чекає багато роботи по її відбудови. Відповідно до Указу Президента від 21 квітня 2022 року № 266/2022 «Питання Національної ради з відновлення від наслідків війни», розроблений План післявоєнного відновлення та розвитку України на найближчі 10 років [133; 134], згідно з яким визначено основні проблеми, цілі, завдання у сфері туризму і курортів. Враховуючи цілі, які визначені на рівні держави, варто їх конкретизувати для відновлення діяльності галузі туризму регіону з урахуванням туристичного потенціалу регіону, заподіяної шкоди та перспектив відбудови.

Актуальність та ефективність розвитку туристичних регіонів, зокрема Приазов'я, визначаються їх здатністю адаптуватися до змін у глобальному конкурентному середовищі. На сучасному етапі ця адаптація передбачає наступні дії (рис.4.13).

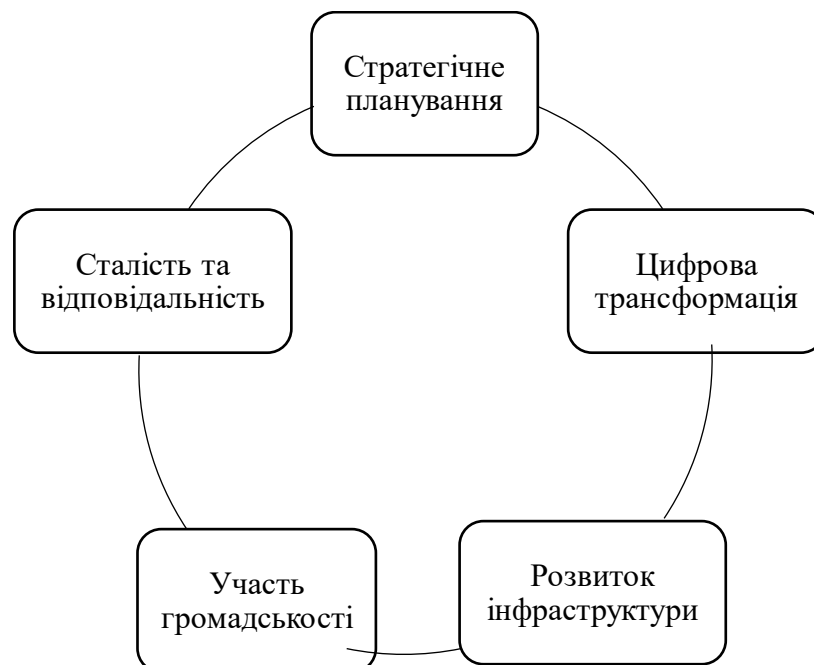


Рис. 4.13. Концепти адаптивності організаційно-економічного механізму розвитку туристичного регіону

Джерело: розроблено автором.

Кожен з концептів має свою характеристику та актуальність, так:

1. Стратегічне планування – це процес визначення довгострокових цілей, шляхів їх досягнення та розподілу ресурсів, який враховує глобальні тенденції і конкуренцію на ринку. Туристичний сектор, будучи динамічним і багатограним, вимагає особливого підходу до стратегічного планування, що базується на аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів. Глобалізація, розвиток цифрових технологій, зміна споживчих уподобань та екологічні виклики є ключовими тенденціями, які впливають на туристичний сектор.

2. Цифрова трансформація – це використання сучасних технологій для покращення маркетингу, бронювання та обслуговування туристів. Сучасні підприємства можуть використовувати наступні інструменти та підходи для впровадження цифрової трансформації:

- Big Data та аналітика даних – це аналіз поведінки туристів у реальному часі для прогнозування попиту та адаптації пропозицій.

- Соціальні мережі та контент-маркетинг – наприклад, Instagram, Facebook, TikTok та YouTube для створення привабливого контенту та комунікації з аудиторією.

- Інструменти SEO та SEM для покращення видимості туристичних послуг у пошукових системах.

- Платформи штучного інтелекту – чат-боти для миттєвої комунікації з клієнтами, зокрема для рекомендацій.

- Персоналізований маркетинг – використання CRM-систем для індивідуальних пропозицій на основі уподобань клієнтів.

- Онлайн-платформи (OTA) – сайти на кшталт Booking.com, Expedia, Airbnb.

- Мобільні додатки – це зручність бронювання у кілька кліків через смартфон.

- Системи управління бронюванням (PMS) - автоматизація обробки заявок, управління доступністю номерів тощо.

- Штучний інтелект – прогнозування завантаженості та ціноутворення (динамічне ціноутворення).
- Блокчейн – забезпечення прозорості та безпеки транзакцій під час бронювання.
- Системи самостійної реєстрації – особливо в аеропортах, готелях та туристичних центрах.
- Мобільні гіді та AR/VR – це додатки для інтерактивних екскурсій, віртуальних подорожей до бронювання.
- Інтернет речі (IoT) – це розумні готельні номери, автоматизація обслуговування (керування кліматом, освітленням).
- Електронні платформи для зворотного зв'язку – для отримання відгуків і миттєва реакція на запити клієнтів.

Цифрова трансформація вже стала основою успішного розвитку туризму, дозволяючи підприємствам залишатися конкурентоспроможними та задовольняти високі очікування сучасних мандрівників.

3. Важливим концептом адаптивності туристичного регіону виступає розвиток інфраструктури туристичного сектору. Високоякісна туристична інфраструктура впливає на комфорт та безпеку туристів, підвищуючи привабливість дестинації. Розвиток високоякісної туристичної інфраструктури потребує злагодженої роботи уряду, приватного сектору та місцевих громад. Це дозволяє підвищити конкурентоспроможність регіону та сприяти сталому розвитку туризму.

4. Участь громадськості. Участь громадськості у процесах розвитку туризму є ключовим фактором, який сприяє сталому розвитку, підвищенню якості туристичних послуг і зміцненню зв'язків між громадою та туристичним сектором. Залучення місцевого населення та підприємців до процесів прийняття рішень і виконання проєктів у сфері туризму має кілька важливих аспектів, наприклад:

Розглянемо етапи залучення громадськості:

– Інформування – поширення інформації про туристичні ініціативи, плани та проекти через різні канали (збори, соціальні мережі, сайти, друковані матеріали); забезпечення прозорості та доступу до даних щодо планування туристичних заходів.

– Консультації – організація громадських слухань, форумів і воркшопів для отримання думок і пропозицій від місцевого населення та підприємців; проведення опитувань і збору зворотного зв'язку щодо запропонованих проектів.

– Співпраця– створення робочих груп, які включають представників громадськості, підприємців та місцевої влади; залучення місцевих експертів і активістів до розробки проектів.

– Співвиробництво – надання можливостей місцевим жителям і підприємцям брати безпосередню участь у реалізації туристичних ініціатив (наприклад, розробка маршрутів, створення сувенірної продукції).

– Оцінка – місцева громада бере участь в оцінці успішності впроваджених туристичних проектів та коригуванні майбутніх ініціатив.

Основними методами залучення громадськості виступають:

– Координаційні ради та форуми – місцеві ради з питань туризму, де представлені всі зацікавлені сторони.

– Краудфандинг-платформи – залучення фінансування для туристичних проектів із боку місцевих мешканців і бізнесу.

– Навчальні програми – тренінги для громадян і підприємців щодо створення туристичних продуктів і сервісів.

– Публічні обговорення – організація відкритих дискусій для збору пропозицій та обговорення проблем.

– Інтерактивні платформи – використання онлайн-інструментів для голосування, пропозицій і моніторингу проектів.

Залучення громадськості вимагає системного підходу і врахування інтересів усіх сторін. Це забезпечує розвиток туризму, який гармонійно поєднує економічний прогрес із соціальною згуртованістю та екологічною стійкістю.

5. Сталість та відповідальність у розвитку туризму також виступає важливим концептом адаптивності. Саме він є основою для забезпечення довгострокової перспективи функціонування туристичної галузі без шкоди для природного, культурного та соціального середовища. Це підхід, який передбачає збалансоване використання ресурсів, врахування інтересів місцевих громад та мінімізацію негативного впливу на довкілля.

По-перше, сталий туризм спрямований на збереження природних ресурсів. Це включає раціональне використання води та енергії, впровадження технологій для зменшення відходів і контролю за екологічним навантаженням. Наприклад, важливо уникати надмірного потоку туристів у природні зони, щоб не порушувати екосистеми. Також необхідно відновлювати довкілля через очищення територій, посадку рослин і збереження біорізноманіття.

По-друге, соціальна сталість забезпечується підтримкою місцевих громад. Це означає створення робочих місць для жителів, розвиток ремесел і підтримку місцевих виробників. Туристична діяльність має сприяти інтеграції громад до економічного життя регіону, а також захищати і популяризувати культурну спадщину, включаючи традиції, історичні пам'ятки і місцевий спосіб життя.

По-третє, економічна сталість передбачає довгострокове планування розвитку туризму з урахуванням екологічних і соціальних наслідків. Важливо підтримувати місцевий бізнес, стимулювати створення унікальних туристичних продуктів та забезпечувати справедливий розподіл доходів, щоб економічні вигоди сприяли розвитку регіону та покращенню якості життя місцевого населення.

Важливим елементом сталого туризму є просвітницька діяльність. Освітні програми мають формувати у туристів відповідальне ставлення до природи, культури і місцевих громад. Інформаційні кампанії та навчання персоналу в туристичній сфері сприятимуть підвищенню загального рівня обізнаності про важливість сталого підходу.

Нарешті, сталий розвиток туризму забезпечує гармонійний баланс між потребами туристів, інтересами місцевих громад і збереженням довкілля. Це

дозволяє регіону залишатися привабливим для відвідувачів, водночас підтримуючи його природні й культурні багатства.

Застосування принципів сталості у розвитку туризму допомагає створити відповідальний туристичний продукт, зберегти унікальність регіону та забезпечити його конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Таким чином, у сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на міжнародних туристичних ринках, адаптація організаційно-економічного механізму розвитку туристичного регіону Приазов'я є критично важливою для забезпечення його сталого розвитку, конкурентоспроможності та економічної стійкості. Для підвищення конкурентоспроможності необхідно активно інтегрувати регіон до глобального ринку, використовуючи сучасні технології, міжнародні стандарти обслуговування та маркетингові інструменти. Важливо формувати унікальний брендинг Приазов'я, який акцентуватиме увагу на його природних, культурних та історичних особливостях.

Удосконалення інфраструктури, впровадження цифрових технологій у сферу туризму та розвиток «зеленого туризму» сприятиме відповідності сучасним очікуванням споживачів.

Приазов'я має розвиватися як екологічно чистий туристичний регіон. Впровадження практик сталого туризму сприятиме збереженню природних ресурсів, що є основою туристичного потенціалу регіону. Необхідно створювати різноманітні туристичні продукти, орієнтовані як на внутрішній, так і на зовнішній ринок. Це можуть бути еко-тури, гастрономічні маршрути, культурно-історичні екскурсії, оздоровчі послуги тощо. Ефективність будь-яких змін залежить від кваліфікованих кадрів. Тому важливо забезпечити підготовку професіоналів у сфері туризму, розвитку мовної компетенції, культури сервісу та менеджменту. Для адаптації до мінливого конкурентного середовища механізм розвитку туризму в Приазов'ї має бути динамічним, базуватися на постійному моніторингу ринку, аналізі тенденцій та швидкому реагуванні на виклики.

Стратегія розвитку туристичного регіону Приазов'я має поєднувати економічну ефективність, екологічну стійкість і соціальну відповідальність. Успішна реалізація цих принципів дозволить не лише зберегти унікальний потенціал регіону, але й зробити його конкурентоспроможним гравцем на глобальній туристичній арені. Відновлення туристичного сектору є важливим етапом для повернення до нормального життя та підтримки економічного зростання. По-перше, туризм може стати каталізатором економічного відновлення, створюючи робочі місця, підтримуючи розвиток малого та середнього бізнесу, таких як готелі, ресторани, транспортні компанії та екскурсійні агентства. Це забезпечує приток іноземної валюти та сприяє зростанню локальних економік. По-друге, відновлення туризму сприяє покращенню іміджу країни на міжнародній арені, демонструючи її стабільність та готовність приймати гостей. Інвестування у розвиток туристичної інфраструктури також позитивно впливає на довгострокову конкурентоспроможність країни. Крім того, туризм може виконувати соціальну функцію, допомагаючи об'єднувати громади, зберігати культурну спадщину та сприяти реабілітації постраждалих територій. Для досягнення цих цілей важливо забезпечити безпечні умови для туристів, розвивати екологічно відповідальний туризм та використовувати інноваційні підходи для залучення подорожуючих. Таким чином, адаптація туризму після війни є одним із ключових аспектів відновлення країни, що сприятиме стабільності та процвітанню в поствоєнний період.

## ВИСНОВКИ

Масштабність і важливість туризму свідчать про приналежність туризму до стратегічних галузей економіки країни, що вимагає безпосереднього державного регулювання, з метою забезпечення пропорційності розвитку територіальних та галузевих господарських комплексів, обґрунтування політики зайнятості, забезпечення зростання бюджетних доходів і управління станом платіжного балансу.

Багаточисельні зв'язки туризму з іншими галузями економіки породжують зовнішні економічні, екологічні і соціально-культурні ефекти, поширення яких часто знаходиться поза сферою контролю суб'єктів туристичної діяльності.

Обґрунтовано, що стратегічне управління розвитком туризму в регіоні на основі комплексного підходу повинно передбачати вирішення ключових управлінських завдань за п'ятьма основними блоками: аудит туристичного потенціалу, аналіз антропогенного впливу на природне середовище, ідентифікація основних туристичних продуктів, туристичної політики регіону і, безпосередньо, розвиток регіональної маркетингової концепції туризму.

Доведено, модель заходів для сталого розвитку туризму на різних рівнях стратегічного управління передбачає багатогранний підхід до розвитку туристичних можливостей з урахуванням специфіки відповідних рівнів, зокрема, на макрорівні стратегічне управління туризмом відображає національна стратегія розвитку та орієнтоване на інтеграцію туризму в економічну, екологічну та соціальну політику країни; на регіональному рівні – розробку стратегії сталого розвитку туризму, основні положення якої повинні трансформуватися, заглиблюватися і адаптуватися на наступних нижніх рівнях вертикалі управління туристичною індустрією – дестинації, підприємстві.

Доведено, що державне управління відіграє ключову роль у розвитку туристичної галузі, формуванні її стратегії, регулюванні та створенні сприятливих умов для її функціонування. Виступаючи як координатор розвитку туризму, держава визначає пріоритетні напрямки розвитку, просування

туристичних послуг на міжнародному рівні та залучення інвестицій у галузь; здійснює регулювання туристичної діяльності через проієси ліцензування, встановлення стандартів якості послуг, забезпечення безпеки туристів, а також контролю за дотриманням законодавства всіма учасниками туристичного ринку; сприяє розвитку туристичної інфраструктури; підтримує просування національного туристичного продукту на міжнародних ринках через участь у виставках, організацію рекламних кампаній та співпрацю з іноземними партнерами; формує законодавчу базу, яка регулює туристичну діяльність, підтримує екологічну відповідальність, захищає права туристів і стимулює розвиток малого та середнього бізнесу в цій сфері.

Обґрунтовано, що головна мета сталого розвитку туристично-рекреаційного потенціалу в регіоні – створення сприятливого туристичного клімату, на який впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища.

Визначено, що конкурентоспроможність туристичного регіону є складовою багаторівневої економічної категорії конкурентоспроможність національної туристичної індустрії. Зростання конкурентоспроможності туристичного регіону залежить, з одного боку, від управлінських рішень на рівні туристичних підприємств, з іншого – від державної та регіональної політики у сфері створення відповідного економіко-правового середовища й державної підтримки зусиль суб'єктів туристичного ринку.

Управління конкурентоспроможністю туристичного регіону Приазов'я доцільно здійснювати за запропонованою моделлю, яка ґрунтується на виділенні проблемно-орієнтованого контуру управління, носить цільовий характер та дозволяє вчасно реагувати на зміни у зовнішньому й внутрішньому середовищі і туристичних регіонів та динамічну відповідність між їх туристичним потенціалом та конкурентною позицією.

Стратегічне управління туристичним регіоном доцільно здійснювати за комплексною моделлю, яка передбачає багатовекторність управлінського впливу і забезпечується реалізацією управлінських процесів базових механізмів (проактивного, організаційного та адаптивного).

Обґрунтовано, що розробка стратегій розвитку туристичних регіонів країни і вітчизняних туристичних підприємств повинна здійснюватися на основі визначення конкурентних переваг і зовнішніх можливостей для сфери туризму з урахуванням індексу конкурентоспроможності країни у сфері подорожей та туризму.

Визначено, що туристично-ресурсний потенціал регіону – це сукупні можливості території пропонувати конкурентоспроможні туристичні продукти, які можуть бути використані для задоволення потреб фактичних та потенційних туристів і отримання на цій основі позитивного соціально-економічного ефекту. Діагностика туристично-рекреаційного потенціалу Приазов'я на основі запропонованого методичного підходу дозволила виявити «точки зростання» соціально-економічного розвитку регіону. В результаті аналізу визначено, що рівень використання туристично-рекреаційного потенціалу Приазов'я: дорівнює 37,6 %, що свідчить про його недостатній рівень. Основними перешкодами розвитку туристично-рекреаційного потенціалу Приазов'я є низька політична стабільність та військова агресія, низький рівень безпеки та екологічні виклики. Сильні сторони туристично-рекреаційного потенціалу Приазов'я: комфортність природно-кліматичних умов, запаси природних ресурсів, економічний потенціал.

Зазначено, що виклики та перешкоди, з якими зіштовхнулась українська індустрія туризму в умовах війни, вимагають від галузі творчого та гнучкого підходу, адаптації до нових реалій та співпраці з урядовими органами для залучення нових інвестицій та просування позитивного іміджу країни на зовнішньому ринку.

Для приваблення туристів в країну за сучасних умов доцільними запропоновано інноваційні підходи: формування спеціалізованого контенту, орієнтованого на безпеку гостей; формування «туристичних коридорів» та безпечних зони на основі застосування технологій геолокації та моніторингу для стеження за безпечністю територій; розробка спеціальних туристичних пакетів, які включають додаткові послуги для безпеки, такі як супровід або особистий

консультант; розвиток онлайн-туризму: розвиток віртуальних турів та онлайн-платформ для віддаленого ознайомлення з країною; використання віддалених технологій для проведення віртуальних подій та фестивалів; активізація партнерства з міжнародними організаціями для забезпечення безпеки та рекламування туристичних можливостей країни.

Сформовано та обґрунтовано довготермінову стратегію розвитку туристичного Приазов'я, яка базується на поєднанні формальних і неформальних взаємозв'язків їх суспільної, економічної та екологічної систем та передбачає, у залежності від конкретної ситуації, застосування однієї з наступних концепцій: кардинальної зміни; подальшого зростання; вибіркового зростання; збереження досягнутого стану.

Наголошено на необхідності розробки стратегій та механізмів стрімкого відновлення роботи туристичного бізнесу, який розпочне повноцінну роботу по закінченні воєнних дій, забезпечення послідовної вертикальної координації між регіональними та місцевими органами влади щодо розвитку туризму, створення належних умов для розвитку безпечних видів туризму, формування різноманітних конкурентоспроможних комплексних туристичних продуктів, масштабування туристичного інформаційного поля.

Першочерговими заходами для розвитку туристичної сфери визначено: повернення іміджу безпечної країни для комфортного перебування туристів, створення економічних умов стимулювання розвитку туризму, впровадження інноваційних маркетингових проєктів для туристичної діяльності.

Обґрунтовано, що розробка дієвого механізму формування стратегії розвитку туристично-рекреаційного потенціалу Приазов'я не можлива без вирішення багатоаспектних проблем стосовно визначення концепцій і принципів підтримки туризму, виявлення пріоритетних напрямків інтересів регіону у туристичній сфері, відстеження чинників, які створюють загрози туристичній безпеці, а також запровадження попереджуючих та нівелюючих заходів.

## ДЖЕРЕЛА

1. Артюх К. Вплив російсько-української війни на туристичну галузь в Україні та світі: що нас чекає в майбутньому. 2022 URL: <https://delo.ua/opinions/vpliv-rosiisko-ukrayinskoyi-viini-na-turisticnu-galuz-v-ukrayini-ta-sviti-shho-nas-cekaje-v-maibutnyomu-405634/>
2. Бабікова К.О. Інституційні аспекти розвитку рекреаційного туристичного природокористування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 8. С. 24-28. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/8\\_2021/6.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2021/6.pdf)
3. Бази даних «Madison Project Database» Університету Гронінгена (Нідерланди).URL: <https://www.rug.nl/ggdc/historicaldevelopment/maddison/releases/maddison-project-database-2020>
4. Балабаниць А. В. Методика оцінювання рівня маркетингового потенціалу конкурентоспроможності. *Актуальні проблеми науки та освіти*: зб. матеріалів доп. учасників XXII підсумкової наук.-практ. конф. Маріуполь: МДУ, 2020. С.25-27.
5. Балабаниць А. В. Система стратегічного управління маркетингом туристичної дестинації. *Фінансове регулювання зрушень у економіці України*: зб. тез доп. учасників V Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Мукачево, 24 березня 2021 р.) Мукачево: Вид-во МДУ, 2021. С. 74-77.
6. Балабаниць А. В. Управління конкурентоспроможністю туристичної індустрії України на міжнародному ринку туристичних послуг. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*: зб. наук. праць 2019. № 18. С. 32-42.
7. Балабаниць А. Вектори розвитку українського туризму після війни. *Проблеми і перспективи поствоєнної розбудови України*: зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 7-8 грудня 2023 р.). Київ: МДУ, 2023. С.43-46.
8. Балабаниць А., Гапонюк О. Методичний підхід до оцінки якості обслуговування споживачів готельних послуг. *Соціально-економічні проблеми і*

держава. 2019. Вип. 2 (21). С. 259-270. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19bavshp.pdf>

9. Балабаниць А.В. Організація туризму: електрон. навч. посібник. [Київ: МДУ, 2024](#). 449 с. URL: <https://e-library.mu.edu.ua/cgi-bin/koха/оpac-detail.pl?biblionumber=2173749>

10. Балабаниць А.В. Оцінка клієнтоорієнтованості туристичних підприємств *Актуальні проблеми науки та освіти*: зб. матеріалів доп. учасників XXII підсумкової наук.-практ. конф. Маріуполь: МДУ, 2022. С.26-30.

11. Балабаниць А.В. Туризм і війна: глобальний вплив і сценарії туристичного майбутнього. *Актуальні проблеми науки та освіти*: зб. матеріалів XXV підсумкової наук.-практ. конф. викладачів. Київ: МДУ, 2023. С.358-360.

12. Балабаниць А.В., Єгоренко Д.Є. Бренд туристичної дестинації як інструмент підвищення іміджу і туристичних можливостей України. *Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом*: зб. матеріалів XIV Всеукр. наук.-практ. конф. (Маріуполь, 26 вересня 2022 р.). Маріуполь: МДУ, 2022. С.11-13.

13. Балабаниць А.В., Мацука В. М. Маркетингова технологія формування лояльності споживачів на ринку туристичних послуг. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка* : зб. наук. праць. Маріуполь, 2017. Вип. 14. С. 177-187.

14. Балабаниць А.В., Перепадя Ф.Л. Роль інформаційних технологій в управлінні клієнтоорієнтованістю туристичних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Вип. 36. С. 18-24.

15. Балабаниць А.В., Шостак М.П. Імперативи формування конкурентних переваг на туристичному ринку. *Особливості інтеграції країн в світовий економічний та політико-правовий простір*: зб. матеріалів VII Міжнар. наук.-практ. конф. Маріуполь: МДУ, 2020. С.81-83.

16. Балусева О.В., Чуприна О.О. Методичні основи моделювання стратегічних пріоритетів соціально-економічного розвитку територій. *Менеджер. Вісник ДонДУУ. Серія «Економіка»*. 2019. № 4 (85). С. 23-30. DOI: 10.35340/2308-

104X.2019.85-4-03.

17. Бартошук О.В. Моделі розвитку індустрії туризму (зарубіжний досвід) *Держава і регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* – Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2011. №2. С.62-68.

18. Безугла В.О. Аналіз конкурентоспроможності регіонів України. *Регіональна економіка.* 2004. № 4. С. 64-68.

19. Бейдик О.О. *Словник-довідник з географії туризму, рекреології та рекреаційної географії.* К.: Палітра, 1997. 86 с.

20. Белікова Н. В. *Теорія і практика реформування економіки регіонів України:* монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2015. 384 с.

21. Богданова Ж.А. Поняття та види туристичної діяльності в Україні. *Вісник ЖДТУ. Серія : Економічні науки.* 2009. № 4 (50). С. 194-197.

22. Бондаренко М.П. Теоретичні засади розвитку індустрії туризму. *Економічний часопис XXI.* 2012. № 3-4. С. 19-22.

23. Боняр С. М., Тарновська І. В., Власова В. П. Пріоритети розвитку культурного туризму в Україні. *Культура і сучасність : альманах.* 2023. № 1. С. 17-22.

24. Борушак М. *Проблеми формування стратегії розвитку туристичних регіонів:* монографія. Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України, 2006. 288 с.

25. Борушак М. Стратегія розвитку туристичних регіонів: автореф. дис... докт. екон. наук: 08.00.05. Львів, 2008. 28 с.

26. Бошота Н. В. Тенденції розвитку підприємств готельного господарства України. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2018. № 3. С. 66-72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2018\\_3\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2018_3_12).

27. Брендинг і маркетинг територій. У чому секрет найбільш успішних міст в Україні? *Федерація канадських муніципалітетів / Проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст»,* 2019. 58 с.

28. Васильчак С.В., Семак С.С. Формування конкурентоспроможності туристичних підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки

Економічний вісник Донбасу. 2014 .№ 3. С. 61-64. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2014\\_3\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_3_11)

29. Власова Н.М., Смирнова В.В., Семенченко Н.Ю. Інноваційна діяльність в туристичному бізнесі. *Культура народів Причорномор'я*. 2009. № 176. С. 113-114.

30. Всесвітня туристична організація (UNWTO World Tourism Organization): веб-сайт. URL: <https://www.unwto.org/>

31. В'їзний туризм: навчальний посіб. / П.Ф. Коваль [та ін.]; Ніжин: Лук'яненко В.В., 2010. – 304 с. URL: [https://tourlib.net/books\\_ukr/vt4-2-6.htm](https://tourlib.net/books_ukr/vt4-2-6.htm)

32. Гавриленко Н. В., Гайченя Р. О. Нові пріоритети розвитку туризму в регіонах України під час війни. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України*: матеріали I всеукр. наук.-практ. конф. /Харків: НТУ “ХПІ”, 2023. Ч. 1. С. 42-44. URL: <https://eir.nuos.edu.ua/handle/123456789/8012>

33. Гаврилюк А. Про ціннісні засади маркетингового конструкту «образ – імідж – бренд – репутація території» як пріоритету державної політики в сфері туризму в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 1. С. 76-83.

34. Газуда С. М. Конкурентні переваги регіонального розвитку сфери туризму. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаїв, 2016. Випуск 14. С. 106 -110.

35. Гайдук А.Б. Дослідження розвитку світової туристичної індустрії з використанням методу сценаріїв. *Регіональна економіка*. 2013. № 3. С. 152-160.

36. Гарбера О.Є. Основні теоретичні та практичні аспекти інноваційної діяльності в туристичному господарстві України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 23. С. 29-31.

37. Структурні зміни та економічний розвиток України: [монографія] / В.М. Геєць [та ін.]; Ін-т економ. та прогноз. – Київ, 2011. – 696 с.

38. Генеральна угода з торгівлі послугами 1995 року. *Митна енциклопедія : у 2 т. / І. Г. Бережнюк (відп. ред.) та ін. Хм. : ПП Мельник А. А., 2013. Т. 1 : А - Л. – 472 с.*

39. Герасименко В.Г. Ринки туристичних послуг: стан і тенденції розвитку: [монографія]/ В.Г. Герасименко [та ін.]; за заг. ред. В.Г. Герасименко. – Одеса: Астропринт, 2013. – 334 с.
40. Головінець В. Туризм України: економічні та організаційні механізми розвитку / Головінець В. –Тернопіль: Вид-во «Терно-граф». 2008. – 976 с.
41. Головченко Н. З. Формування механізмів підвищення конкурентоспроможності курортно-рекреаційного комплексу регіону: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05 . Сімферополь, 2008. 20 с.
42. Голод А. П. Безпека регіональних туристичних систем: теорія, методологія та проблеми гарантування: [монографія] / А. П. Голод. – Львів: ЛДУФК, 2017. –350 с.
43. Гонтаржевська Л.І. Ринок туристичних послуг в Україні. – Донецьк. Східний видавничий дім, 2008. – 180 с.
44. Гордійчук Д. МВФ: ВВП України впаде на 35% у 2022. *Українська правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/04/19/685971/>
45. Горіна Г.О. Концепція формування та управління розвитком ринку туристичних послуг в умовах просторової поляризації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 2. С. 16-21. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2017\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_2_5)
46. Горюнова К.А. Стратегічне управління розвитком туристичного регіону на засадах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2905/2829>
47. Гринькевич О.С., Біль М.М. Удосконалення оцінки конкурентоспроможності туристичного продукту регіону. *Регіональна економіка*. 2009. №4(54). С. 40-46.
48. Давиденко І. В. Основні компоненти туристично-рекреаційного потенціалу. *Соціально-економічні проблеми сучасності та концепція сталого розвитку в Україні та світі: зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. Дніпропетровськ: НО «Перспектива», 2014. Ч. 2. С. 49-52. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/davydenko4.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/davydenko4.htm)*

49. Давидова О.Г. Особливості застосування інновацій у розвиток туристичної галузі України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Серія «Економіка». 2015. № 7 (172). С. 65-69.
50. Давимука С.А., Федулова Л.І. *Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови*: монографія. Львів, 2017. 528 с.
51. Данчевська І.Р. Безпека туризму України в умовах воєнного стану. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 2. С. 193–196. URL: <http://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.2.24>
52. Дашук Ю.Є. Методичний підхід до оцінки рівня розвитку рекреаційного потенціалу регіону. *Економічний аналіз*. 2013. № 1. Том 14. С. 64-70. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2013\\_14%281%29\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_14%281%29_11)
53. Державна агенція розвитку туризму України. URL: <https://www.tourism.gov.ua> (дата звернення (05.09.2024))
54. Державна політика / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]; – Київ: НАДУ, 2014. – 448 с.
55. Державна служба статистики України URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tyr/tyr\\_dil/arch\\_tyr\\_dil.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tyr/tyr_dil/arch_tyr_dil.htm)
56. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України №695 від 5 серпня 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text>
57. Державне регулювання сфери туризму України в контексті процесів євроінтеграції: [монографія] / В.Г. Герасименко [та ін.]; за заг. ред. В.Г. Герасименко, О.Л.Михайлюк. – К.: ФОП Гуляєва В.М., 2019. – 332 с.
58. Домбровська С. М., Білотіл О. М., Помаза-Пономаренко А. Л. Державне регулювання туристичної галузі України: [монографія]. – Харків: НУЦЗУ, 2016. – 196 с.
59. Друк В. В. Особливості політики держави у сфері гірського туризму. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=421>

60. Дубик В.Я., Осідач О.Б. Маркетинговий підхід до аналізу конкурентоспроможності вітчизняних підприємств туристичного бізнесу в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 26.2. С.64-69.
61. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу: навч. пос. / Л.П. Дядечко. – К.: Центр учбової л-ри, 2007. – 224 с.
62. Жекало Г. І. Цифрова економіка України: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 26. №Ч. 1. С. 56-60.
63. Затвердження туристичного бренду України відбудеться після обговорення громадськістю та експертами. URL: [http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=246753904](http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=246753904)
64. Інформація щодо фінансово-економічних показників сфери туризму та курортів 2017-2019 роки URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=be44a1a7-69b3-4a77-a86a-447499abcdd6&tag=Analitika>
65. Кальченко О. М. Проблеми формування інвестиційної політики в туристичній галузі. *Вісник Чернігів. держ. технол. ун -ту. Сер.: «Економічні науки»*. Чернігів : ЧНТУ, 2009. № 38. С. 78-87.
66. Кальченко О. Теоретичні аспекти інноваційної діяльності підприємств туристичної галузі. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету : зб. наук. праць*. 2011. № 4 (54). С. 147-155.
67. Кам'яна Могила, гастрономія та фестивалі: експерти визначили головні туристичні магніти Приазов'я. URL: <https://www.unian.ua/tourism/news/turistichni-magniti-priazov-ya-shcho-podivitisya-v-mariupoli-berdyansku-i-ne-tilki-unian-novini-11612392.html>
68. Карачина Н.П., Вакар Т.В., Мороз І.О. Концепт територіального брендингу в контексті соціально-економічного розвитку сільських територій. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 25-32.
69. Карий О. І., Стрільчук Р. М., Кисельов О. А. Стратегічні напрями розвитку туристичного бізнесу України. *Проблеми сучасних трансформацій*.

Серія: економіка та управління. 2024. № 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-03-02>

70. Керецман В. Регіональний розвиток як предмет державного регулювання. *Вісник національної академії державного управління при Президентіві України*, 2003. № 4. С. 397-401.

71. Кифяк В.Ф. Розвиток туризму як один зі сценаріїв покращення соціально-економічного стану Чернівецької області. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. 2015. Вип. II (58). С. 67-81.

72. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні/ В.Ф. Кифяк. – Чернівці: Книги-XXI. 2003. – 300 с.

73. Кіптенко В.К. Менеджмент туризму: підручник. Київ: Знання. 2010. 502 с. URL: <https://westudents.com.ua/glavy/91359-331-turistichniy-regon-yak-obkt-upravlnnya-v-turizm.html>

74. Кляп М.П. Сучасні різновиди туризму: навч. посіб./ М.П. Кляп, Ф.Ф. Шандор. – Київ: Знання, 2013. – 197 с.

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

76. Козубова Н. В. Теоретичні основи та методичне забезпечення діагностики туристичного потенціалу регіонів України. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2014. Випуск 120 (частина I). С. 253-263. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apmv\\_2014\\_120%281%29\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apmv_2014_120%281%29_26)

77. Колосінська М.І. Дослідження теоретичних підходів до визначення категорії «туризм». *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*. 2011. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2011\\_2\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_2_22)

78. Корж Н.В., Басюк Д.І. Управління туристичними дестинаціями: підручник / Н.В. Корж, Д.І. Басюк. – Вінниця: «ПП»ТД Едельвейс і К», 2017. – 322 с.

79. Коритько Т. Ю. Формування організаційно економічного механізму сталого розвитку регіону. *Економіка і регіон*. 2012. № 6. С. 25-29. URL:

[http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/econrig\\_2012\\_6\\_7.pdf](http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/econrig_2012_6_7.pdf)

80. Костриця М. М. *Сільський туризм: теорія, методологія, практика* : [монографія] / М. М. Костриця. – Житомир: ЖДТУ, 2006. – 196 с.

81. Краців В. С. *Територіальний розвиток і регіональна політика в Україні: Виклики та пріоритети України*. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2018. – 157 с.

82. Крачило Н.П. *Географія туризму* / Н.П. Крачило. – Київ: Вища школа, 1987. – 208 с.

83. Кругляк В.С. Особливості розробки CRM-системи для міжнародного туроператора. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: технічні науки*. 2020. С. 79-84. URL: <http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/9325/>

84. Кузьмук О. Територіальний брендинг як інструмент місцевого розвитку. *Вісник Львівського університету, Серія філос.- політологія. Студії*. 2018. С. 156-161.

85. Кукліна Т. С., Зайцева В. М. Сучасний стан розвитку туризму в Україні. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. Вип. № 2 (12). URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/eui\\_2014\\_2\\_36.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/eui_2014_2_36.pdf)

86. Логунцова І.В. Рихліцький В. Внутрішній туризм в Україні мав би рости: як змінилась галузь і куди зник «бюджетний» мандрівник. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/09/23/665405/>

87. Любіцева О.О. *Ринок туристичних послуг* / О.О. Любіцева. – Київ: Альтерпрес, 2005. – 436 с.

88. Макара О. В., Гарасюк Д. М. Теоретичні основи формування територіальних туристично-рекреаційних систем. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки*. 2014. № 2. С. 53-58. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2014\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2014_2_9)

89. Малик І.П., Вецко Т.М. Механізм забезпечення сталого розвитку підприємств України. *Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез доп. ІХ Всеукраїнської наук.* м. Київ, 12 квіт. 2017 р. Київ, 2017. С. 64-69.

90. Мальська М. П., Рутинський М. Й., Паньків Н. М. Туризм у міжнародному і національному вимірах. Історія і сучасність: [монографія]. – Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2008. – 268 с.

91. Манжурова Є.С. Вплив глобальних тенденцій на розвиток внутрішнього туризму в Україні: кваліф. роб. здоб. вищої освіти... осв.-проф. програми «Туризм». Київ: МДУ, 2023. 80 с. URL: [http://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5795/1/manzurova\\_kv\\_rob\\_tur\\_2023.pdf](http://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5795/1/manzurova_kv_rob_tur_2023.pdf)

92. Мапа культурних втрат. URL: [https://ucf.in.ua/news/culture\\_loss](https://ucf.in.ua/news/culture_loss)

93. Маріуполь – стратегія 2030. URL: [https://era-ukraine.org.ua/wpcontent/uploads/2021/12/Strategy\\_2030\\_Mariupol\\_compressed.p](https://era-ukraine.org.ua/wpcontent/uploads/2021/12/Strategy_2030_Mariupol_compressed.p)

94. Мацука В.М. Інвестиційний розвиток регіонального туризму. *Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом: зб. матеріалів XII Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених (Маріуполь, 25 вересня 2020 р.).* Маріуполь: МДУ, 2020. С. 62-64.

95. Мацука В.М. Відновлення та розвиток бізнесу на деокупованих територіях. *Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики: зб. матеріалів Х Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених (м. Полтава, 09 листопада 2023 року).* Полтава, 2023. С. 205-207.

96. Мацука В.М. Етапи оцінки туристично-рекреаційного потенціалу регіону. *Актуальні проблеми науки та освіти: зб. матеріалів ХХІІІ підсумкової наук.-практ. конф. викладачів МДУ (Маріуполь, 5 лютого 2021 р.).* Маріуполь: МДУ, 2021. С. 29-30.

97. Мацука В.М. Етапи реалізації стратегії розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіону. *Особливості інтеграції країн в світовий економічний та політико-правовий простір: зб. матеріалів ІХ Міжнар. наук.-*

практ. конф., Київ: МДУ, 2022. С.105-107. URL:  
[https://mdu.in.ua/Nauch/Konf/2022/zbirka\\_2022.pdf](https://mdu.in.ua/Nauch/Konf/2022/zbirka_2022.pdf)

98. Мацука В.М. Інноваційні технології управління індустрії туризму і гостинності. *Актуальні проблеми розвитку сфери гостинності: перспективи та виклики*: зб. матеріалів міжнар. наук. конф. 4-5 травня 2023 р. Ужгород, 2023. С.150-152. URL:

<https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/52997/1/%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A%20%D0%9D%D0%90%D0%A3%D0%9A%D0%9E%D0%92%D0%98%D0%A5%20%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%A6%D0%AC%202023.pdf>

99. Мацука В.М. Механізми відновлення та розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіонів. *Перспективи розвитку індустрії туризму та готельно-ресторанної справи*: зб. матеріалів тез Регіон. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Хмельницький, 27 квітня 2023 року). Хмельницький: Хмельницький національний університет, 2023. С. 34-36. URL:

<https://tgrs.khmnu.edu.ua/regionalna-naukovo-praktychna-internet-konferenciya-perspektyvy-rozvytku-industriyi-turyzmu-ta-gotelno-resorannoyi-spravy/>

100. Мацука В.М. Показники туристично-рекреаційного потенціалу регіону. *Особливості інтеграції країн в світовий економічний та політико-правовий простір*: зб. матеріалів VIII Міжнар. наук.-практ. конф. 19 листопада 2021 р. Маріуполь: МДУ, 2021. С. 67-69.

101. Мацука В.М. Сучасні тенденції розвитку туристичного бізнесу в регіонах України. *Проблеми економіки*. 2021. №3 (49). С. 56-64. URL:  
<https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-3-56-64>

102. Мацука В.М. Сучасні тенденції формування бренду туристичних регіонів. *Бренд-комунікації: проблеми та рішення*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. 25 травня 2023 р. Київ: ННІЖ КНУ імені Тараса Шевченка, 2023. С. 73-76. URL: <http://journ.univ.kiev.ua/nauka1/wp-content/uploads/2023/11/Brand-communications-conference.pdf>

103. Мацука В.М. Теоретичні аспекти формування туристичного потенціалу та туристичного продукту регіону. *Сучасний стан та перспективи розвитку ринку послуг України*: зб. матеріалів тез доповідей учасників Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Черкаси: Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, 2021. С. 157-159.

104. Мацука В.М. Туризм та війна: реалії й перспективи відновлення. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: зб. матеріалів VI Всеукр. наук.-практ. конф. Ч. 2. Полтава, 2023. С.586-587.  
[https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/1239/zbirnykberezen2023ch2sekcij\\_a5101.pdf](https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/1239/zbirnykberezen2023ch2sekcij_a5101.pdf)

105. Мацука В.М., Козицька А.О. Стратегічні напрямки розвитку туризму у м. Маріуполі. *Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом*: зб. матеріалів XIII Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених (Маріуполь, 24 вересня 2021 р.). Маріуполь: МДУ, 2021. С. 58-59.

106. Мельниченко О. А. Теоретико-методологічні основи державного регулювання туризму. *Державне будівництво*. 2010. № 2. URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DeBu/2010-2/index.html>

107. Механізм державного управління туристичною галуззю на регіональному рівні: теоретико-прикладний аспект [Текст] / М. М. Біль ; за наук. ред. д. е. н. О. П. Крайник. — Львів : ЛПІДУ НАДУ, 2011. – 228 с.

108. Ми їх повернемо: які туристичні магніти півдня ще окуповані, а які вільні. Перелік, фото та адреси. URL: <https://omore.city/articles/311484/mi-ih-povernemo-yaki-turistichni-magniti-pivdnya-sche-okupovani-a-yaki-vilni-perelik-foto-ta-adresi>

109. Міністерство економіки України. Веб-сайт. URL: <https://me.gov.ua>

110. Міністерство туризму Італії: офіційний додаток. URL: <https://play.google.com/store/apps/details?id=it.mitur.italia&hl=uk&pli=1>

111. Моїсєєва Н.І. Методичні підходи щодо оцінки ресурсного потенціалу

регіональної сфери туризму. *Економіка та держава*. 2019. № 36. с.34-38. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/3\\_2019/8.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/3_2019/8.pdf)

112. Нарис про відбудову України. Т. Бекер, Б. Айхенгрін. URL: [https://cepr.org/sites/default/files/news/BlueprintReconstructionUkraine\\_ukr.pdf](https://cepr.org/sites/default/files/news/BlueprintReconstructionUkraine_ukr.pdf)

113. Національний рейтинг найкращих туристичних компаній України, які працюють в умовах війни. URL: <https://elitexpert.ua/turizm/nacionalnyj-rejting-luchshih-turisticheskikh-kompanij-ukrainy-rabotajushhix-v-usloviyah-vojny/>

114. Нездоймінов С.Г., Александрочкіна П.О. Державно-приватне партнерство як вектор розвитку регіонального туризму. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип.18. С.622-629. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/87.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/87.pdf)

115. Нікітенко К.С. Управління ризиками в туристичній індустрії в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2023. Вип. 8. С. 101-109. URL: <https://fmnzb.sfa.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/13.pdf>

116. Огієнко М.М., Огієнко А.В., Бурцев О.В. Теоретичні підходи до вивчення особливостей організаційно-економічного механізму розвитку туристично-рекреаційного потенціалу. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2020. №2. С. 166-172. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/theoretical-approaches-to-the-study/>

117. Омельченко В.Я., Мацука В.М. Післявоєнне відновлення туризму: досвід Хорватії, Боснії та Герцеговини, Кіпру, Ізраїлю, Єгипту, Грузії. *Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом*: зб. матеріалів XV Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених. Київ: МДУ, 2023. С. 30-33.

118. Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу регіону: [монографія] / за заг. ред. В. Г. Герасименко. – Одеса: ОНЕУ, 2016. – 262 с.

119. Панкова Є.В. Туристичне краєзнавство: навч. посіб. / Є.В. Панкова. – Київ: Альтерпрес, 2003. – 352 с.

120. Перегуда Ю.А., Кривоберець М.М. Державна підтримка підприємств туристичної галузі в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. *Підприємництво та інновації*, (23), 16-20. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.3>

121. Петранівський В.Л., Рутинський М.Й. Туристичне краєзнавство: навч. посіб. / За ред. проф. Ф. Д. Заставного. – Київ: Знання, 2006. – 575 с.

122. Північне Приазов'є. Матеріал з вікіпідії URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%96%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5\\_%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%B2%27%D1%8F#%D0%94%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0\\_%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%96%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5_%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%B2%27%D1%8F#%D0%94%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C)

123. Пілюшенко В.І., Аракелова І. О. Стратегія інноваційного управління сферою послуг на основі маркетингового підходу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 133-142.

124. Піляєв І. Ціннісний фундамент повоєнної реконструкції економіки Японії. *Міжнародний історичний досвід повоєнної реконструкції економіки: уроки для України: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.* (Київ, 27 квітня 2023 р.) / ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України», Інститут вищої освіти НАПН України. К., 2023. С. 30-31.

125. Подоляк Я., Тимошенко І., Садова Н. Культурний туризм як інструмент відновлення та розвитку індустрії гостинності у повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-35>

126. Поливач К.А. *Культурна спадщина та її вплив на розвиток регіонів України*. За ред. Руденко Л.Г. К.: Інститут географії НАН України, 2012. 208 с.

127. Презентація Дорожньої карта розвитку туристичної дестинації Приазов'я на 2021 - 2030 роки. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3252426-presentacia-doroznoi-karti-rozvitku-turisticnoi-destinacii-priazova-na-20212030-roki.html>

128. Примак Т. Ю., Павленко М. Л. Сутнісний підхід до формування іміджу туристичної дестинації. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10007> DOI: [10.32702/2307-2105-2022.2.70](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.70)

129. Про внесення змін до Закону України «Про туризм»: Закон України від 18 лист. 2003 р. №1282-IV із змінами, внесеними згідно із Законом від 02 березня 2015 р. №222-VIII (222-19). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1282-15#Text>

130. Про туризм. Вебпортал Парламенту України. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>

131. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 р. №324/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>

132. Провідні світові туристичні ринки за внеском подорожей і туризму у ВВП 2019-2022 URL: <https://www.statista.com/statistics/292479/total-contribution-of-travel-and-tourism-to-gdp-in-selected-countries/>

133. Програма з відновлення України. URL: <https://www.minregion.gov.ua/press/news/programa-z-vidnovlennya-ukrayiny-uryad-zatverdyyv-poryadok-nadannya-subvenciyi-na-proyekty-z-vidnovlennya-infrastruktury-u-devyaty-oblastyah/>

134. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Відновлення та розбудова інфраструктури. Сфера туризму і курортів». URL:<https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/robochi-grup>

135. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 168-р від 16 березня 2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80>

136. Регіони України. стат. зб., 2019 Веб-сайт. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/12/zb\\_ru1ch2019.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/12/zb_ru1ch2019.pdf)

137. Регіони України. стат. зб., 2020 Веб-сайт. URL: <https://stat.gov.ua/sites/default/files/202307/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%8>

[D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A0%D0%B5%D0%B3%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B8%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8%20%D0%BA%D0%BD%D0%B8%D0%B3%D0%B0%201.pdf](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).82-89)

138. Рібейро Рамос О.О. Стратегічне управління розвитком регіонального туристичного комплексу. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2 (45). С. 82-89. URL: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).82-89](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).82-89)

139. Роїк О.Р., Недзвецька О.В. Шляхи розвитку туристичної сфери України у воєнний період. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2022. Вип. 46. С. 11-15.

140. Романюк С.А. Політика регіонального розвитку в Україні: сучасний стан і нові можливості: Регіональні дослідження: [монографія] / С.А. Романюк. – Київ: УАДУ, 2001. – 112 с.

141. Рутинський М.Й. Бренд «Ukraine NOW» як інструмент формування позитивного іміджу України на світовому ринку. *Tourism brand as a factor of formation of a positive image of Ukraine in the world market: [Electronic edition]: Proceedings of the second All-Ukrainian scientific-practical Internet conference (Lviv, February 20, 2020)*. Lviv : Lviv Institute of Economics and Tourism, 2020. С. 13-23.

142. Самко О. О. Оцінка туристичного потенціалу регіону та рівня його використання. *Економічні науки. Серія «Регіональна економіка»*. Зб. наук. праць. Випуск 7 (27), Ч. 4. Луцьк, 2010. С. 129-134.

143. Самко О.О. Організаційно-економічний механізм реалізації туристичного потенціалу регіону. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. №6. С. 20-25. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2013\\_6\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2013_6_6)

144. Світова рада з подорожей та туризму (The World Travel & Tourism Council). *Economic Impact Reports*: URL: <https://wttc.org/research/economic-impact>

145. Семенов В.Ф. Управління регіональним розвитком туризму: навч. посібн. /Семенов В.Ф. [та ін.]; Одеський державний економічний університет. – Одеса, 2011. – 225 с.

146. Симоненко В.К. Регионы Украины: проблемы развития / В.К. Симоненко. – Київ: Наукова думка, 1997. – 264 с.
147. Скарга О.О. Інтернет-технології як засіб просування туристичних послуг. *Актуальні проблеми науки та освіти*: зб. матеріалів XXII підсум. наук.-практ. конф. викладачів МДУ. Маріуполь: МДУ, 2021. С. 32-34.
148. Скарга О.О. Основні засади сталого розвитку туристичної індустрії. *Актуальні проблеми науки та освіти*: зб. матер. XVIII підсумк. наук.-практ. конф. викладачів МДУ. Маріуполь: МДУ, 2016. С. 59-61.
149. Скарга О.О. Перспективи розвитку туризму в м. Маріуполі. *Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом*: зб. матеріалів XII Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених. Маріуполь: МДУ, 2020. С. 93-94.
150. Скарга О.О., Давва В.В. Кластерна концепція розвитку туризму. *Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом*: зб. матеріалів XII Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених. Маріуполь: МДУ, 2021. С. 4-5.
151. *Словник української мови* [В 10-ти т. Ред. колегія: акад. І.К. Білодід (голова) та інші] Т. VIII. К.: Наукова думка, 1977. 840 с.
152. Соловйов Д.І. Вдосконалення понятійного апарату теоретичного забезпечення функціонування туристичної сфери. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2011. № 4(16). С. 82-88.
153. Стеченко Д. М., Безуглий І.В. Теоретичні аспекти дослідження природно-рекреаційного потенціалу. *Науковий вісник ЧДІЕУ*, 2009. № 2 (3). С. 65-76.  
URL:<https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/8656/stechenko.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
154. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / А.В. Балабаниць [та ін.]; Маріупольський державний університет. – Маріуполь, 2022. – 343 с.
155. Стратегія «блакитного океану». *Інтелект-проект kmbs*. URL: <http://innovations.com.Ua/ua/articles/13474/temp>

156. Стратегія розвитку Маріуполя 2030. URL: <https://mariupolrada.gov.ua/news/strategija-rozvitku-2030-%C2%A0mariupol-stane-centrom-dilovogo-turizmu-regionu%C2%A0>.
157. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України №168-р від 16.03.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>
158. Теорія та історія державного управління: [монографія] / Одінцова Г. С. [та ін.]. – Київ: Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 288 с.
159. Терехух А.А., Мороз О.І. Оцінювання туристичного потенціалу дестинацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №7 (181). С. 335-343.
160. Тертичка В.В. *Державна політика: аналіз здійснення в Україні*: монографія. Київ: Основи, 2002. 750 с.
161. Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В., Бойко М.Г. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: [монографія] / за заг. ред. А.А. Мазаракі; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – Київ, 2010. – 596 с.
162. Ткачук Л. Сутність туризму як багатоаспектного суспільного явища. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2017. Вип. 1 (66) - 2 (67). С. 109-113.
163. Туризм в системі пріоритетів регіонального розвитку: [монографія]/ за ред. проф. В.В. Александрова; ХНУ ім. В.Н. Каразіна. – Харків, 2010. – 268 с.
164. Туристична діяльність України у 2019 році. Retrieved from: URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tyr/tyr\\_dil/arch\\_tyr\\_dil.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tyr/tyr_dil/arch_tyr_dil.htm).
165. У Маріуполі презентували туристичний бренд Приазов'я. *Укрінформ*. Квітень, 2021. URL: <https://cutt.ly/WbHEJTL>
166. Уварова Г. Ш., Кучеренко В. С. Використання рекреаційно-туристичних ресурсів України на сучасному етапі. *Рекреаційні ресурси та послуги гостинності в регіонах України: зб. наукових праць ЧНУ*. 2017. С. 34-39.
167. Фастовець О. О. Туризм в Україні в умовах воєнного стану. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. Вип. 3(80). С. 87-97. URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/427>

168. Фоменко Н.В. Рекреаційні ресурси та курортологія / Н.В. Фоменко. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 312 с.

169. Формування і реалізація стратегії розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіону: монографія за наук. ред. О.В. Булатової. Маріуполь: Маріупольський державний університет, 2013. 201 с. URL: <https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/2905/1/formuvannia%20i%20realizatsiia%20strategii%20rozvytku.pdf>

170. Харабет С.Ф. Підвищення обсягів продажу послуг на підприємствах туризму на основі інтернетмаркетингу: кваліф. роб. здоб. вищої освіти... осв.-проф. програми «Туризм». Київ: МДУ, 2023. 119 с. URL: [https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5798/1/harabet\\_kv\\_rob\\_tur\\_2023.pdf](https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5798/1/harabet_kv_rob_tur_2023.pdf)

171. Хартія туризму. URL: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995\\_640](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_640)

172. Цибух В. Державне регулювання у сфері туризму в Україні. *Статистика України*. 2005. № 1. С. 80-84.

173. Ципліцька О. Досвід повоєнного відновлення промисловості країн Західних Балкан: передумови, програми та їх результати. *Міжнародний історичний досвід повоєнної реконструкції економіки: уроки для України: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 27 квітня 2023 р.) / ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України», Інститут вищої освіти НАПН України. К., 2023. С. 33-34.*

174. Чёрный С.Г. Применение case-based reasoning для поддержки принятия решения. *Вестник ХНТУ*. 2016. № 2 (38). С.336-342.

175. Чуприна О.О. Брендинг територій в період поствоєнного відновлення: світовий досвід та висновки для України. *Проблеми і перспективи поствоєнної розбудови України: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 7-8 грудня 2023 р.) / за заг. ред. М. В. Трофименка : Маріуп. держ. ун-т. Київ: МДУ, 2023. С.78-81.*

176. Чуприна О.О. Сучасні тенденції розвитку маркетингової діяльності підприємств в умовах цифровізації. *Економіка і менеджмент 2024: перспективи*

*інтеграції та інноваційного розвитку* : зб. наук. праць міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпро, 4–5 квіт. 2024 р.) : у 9 т. Т. 8. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2024. С. 69-71.

177. Чуприна О.О., Несімока А.М. Використання потенціалу територіального маркетингу для розвитку туристичної дестинації. *Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом*: зб. матеріалів XV Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених. (Київ, 26 вересня 2023 р.). Київ: МДУ, 2023. С.91-93.

178. Чуприна О., Токарева В. Креативні індустрії як вектор розвитку туристичної галузі України. *Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом*: матеріали XV Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 26 вересня 2023 р.). Київ: МДУ, 2023. С.95-98.

179. Шабардіна Ю.В. Організаційно-економічний механізм розвитку рекреаційного потенціалу регіону. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. № 2. С. 126-133. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vcndtue\\_2014\\_2\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vcndtue_2014_2_19)

180. Academie internationale du tourisme. URL: <https://www.monte-carlo.mc/en/directory/associations/various/academie-internationale-du-tourisme/>

181. Ambler T., Barrow S. The Employer Brand. *Journal of Brand Management*. 1996. No 4 (3 December). P.185-206.

182. Anderson A. Infrastruktur zur Entwicklung von Regionen. In: Der Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein. *Denkfabrik (ed.) Infrastruktur der Kommunikationsgesellschaft. Schleswig-Holstein als K-region*. Projektgruppe der Denkfabrik Schleswig-Holstein, 1991. P.16-19.

183. Anholt S. Competitive Identity: *The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. 1-st edition. Palgrave Macmillan, 2007. – 160 p.

184. Anholt S. Why brand? Some Practical Considerations for Nation Branding. *Journal of Place Branding*. 2006 №2. P. 15-21.

185. Ansoff Igor H. Strategic Management: Classic Edition. Publisher: Palgrave Macmillan. 2007. – 233 p.

186. Best Countries 2022 Global rankings, international news and data insights *U.S.News & World Report LP*. 2022. URL: <https://www.bavgroup.com/brands-culture/bav-and-us-news-unveil-2022-best-countries>

187. Best Countries 2022 Global rankings, international news and data insights (2022) *U.S.News & World Report LP*. URL: <https://www.bavgroup.com/brands-culture/bav-and-us-news-unveil-2022-best-countries>

188. Brahmabhatt S. Development of Innovation in Tourism: Role of Creativity. URL: [https://www.gnlu.ac.in/bc/bs/GNLU-BW-SB-1215-01\\_DEVELOPMENT%20OF%20INNOVATION%20IN%20TOURISM%20ROLE%20OF%20CREATIVITY.pdf](https://www.gnlu.ac.in/bc/bs/GNLU-BW-SB-1215-01_DEVELOPMENT%20OF%20INNOVATION%20IN%20TOURISM%20ROLE%20OF%20CREATIVITY.pdf)

189. Bulatova O. Balabanits A., Babyna I. Strategic Management of Competitive Position of Tourism Regions. *Tourism of the XXI century: Global challenges and civilization values* : II International scientific and practical conference ( Kyiv, 1 June, 2020). Kyiv: KNUTE, 2020. P. 42-50.

190. Creative Economy Statistics. UNCTAD. 2022. URL: <https://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx>

191. Edvinsson L. Some perspectives on intangibles and intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*. 2000. №1. Vol. 1. P. 12-16.

192. Fast Recovery Plan «Mariupol Reborn» URL: <https://remariupol.com/fast-recovery-plan>

193. Hall C.M., Williams A. *Tourism and innovation*. London: Routledge. 2008. – 263 p.

194. Hunziker Walter, Krapf Kurt *Beiträge zur Fremdenverkehrslehre und Fremdenverkehrsgeschichte. Publikationen des schweizerischen Fremdenverkehrsverbandes*. Bern: Fédération Suisse du Tourisme. 1941. Vol. 15. P. 30-49.

195. International Association of Scientific Experts in Tourism. URL: <https://www.aiest.org>.





196. International Tourism Highlights. 2019 Editionhttp. URL: [https://www.tourlib.net/wto/WTO\\_highlights\\_2019.pdf](https://www.tourlib.net/wto/WTO_highlights_2019.pdf)

197. Kaspar C. *Tourismuslehre im Grundriss*. Bern: Haupt. 1996, 194 p.
198. Leiper N. *Tourism Management (3rd Ed.)*. Malaysia: Pearson Education Australia, 2004. 211 p.
199. Matsuka V., Horbashevskaya M. Models of state regulation of tourism development: global experience. *Географія та туризм: зб. матеріалів VII Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. Харків. нац. пед. ун-ту ім. Г. С. Сковороди, Харків, 28 лют. 2024 р. Харків: ХНПУ ім. Г. С. Сковороди, 2024. С. 415-422. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/14449>*
200. Matsuka V.N. Priorities of sustainable development of the tourist and recreational potential of the region. *Sustainable Development: Modern Theories and Best Practices: Materials of the Monthly Intern. Scient. and Pract. Conf., February 24–26, 2021. Tallinn, 2021. P. 22-25.*
201. Matsuka V., Horbashevskaya M. Competition of tourist regions: theoretical approaches, methods, and assessment indicators. *Грані історії: зб. наук. праць. Дніпро: ЛІРА, 2023. Вип. 5 (13). С. 81-90. DOI: [https://doi.org/10.61655/2708-1249.5\(13\).2023.81-90](https://doi.org/10.61655/2708-1249.5(13).2023.81-90)*
202. Matsuka V., Horbashevskaya M. Modern trends, mechanisms and prospects for the development of tourist regions of Ukraine. *Агросвіт. 2024. №12. С.68-75. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3909>*
203. Matviichuk Yu.Ie., Dashchuk L.Iu. (2022) Yevropeiskiyi vektor staloho rozvytku industrii hostynnosti Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo. 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-28>*
204. Medlik S., Burkart A.J. *Tourism: Past, Present and Future*. Published by Heinemann, 1974, 256 p.
205. OECD (2022), OECD Tourism Trends and Policies 2022, OECD Publishing, Paris, URL: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2022\\_a8dd3019-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2022_a8dd3019-en.html)
206. Ospanova A., Popovychenko. I, Chuprina E. Green Economy – Vector of Sustainable Development *Problemy Ekorozwoju – Problems of Sustainable Development. 2022. №1. P. 171-181. DOI: 10.35784/pe.2022.1.16*

207. RISK MAP Explore country security risk ratings and geopolitical conflict zones around the world, 2023. URL: <https://www.globalguardian.com/risk-map>
208. Sardak\_S., Dzhyndzhoian V., Samoilenko A. Global innovations in tourism. *Innovative Marketing*. 2016. № 3. P. 45 - 50. DOI:10.21511/im.12(3).2016.04.
209. Schumpeter J.A. *Theory of Economic Development (Social Science Classics Series)*. London: Routledge, 1980. – 320 p.
210. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-530-of-users/>
211. Telegram global MAU 2022 *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/234038/telegram-messenger-mauusers>
212. Terminologia Turystyczna. Zalecenia WTO. ONZ - WTO. Warszawa. 1995. S.5
213. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourismcompetitiveness-report-2017>
214. Travel & Tourism Development Index 2021: Rebuilding for a Sustainable and Resilient Future. URL: <https://www.weforum.org/reports/travel-and-tourism-development-index-2021/in-full/about-the-travel-tourism-development-index>
215. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf)
216. Ukraine Now. Бренд України у світі. URL: <https://banda.agency/ukrainenow/>
217. United Nations. URL: <https://www.un.org/ru/observances/tourism-day/background>
218. UNWTO. Tourism Highlights 2016 Edition. URL: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418145>.
219. Visit Ukraine - RULES OF SAFE VISIT TO UKRAINE. <https://visitukraine.today/>
220. WTTC Economic Impact Reports. URL: <https://wtcc.org/research/economic-impact>

## Природоохоронні території Приазов'я

Об'єкти природно-заповідного фонду	Характеристика	
1	2	
Приазовський національний природний парк	природоохоронна територія на території Бердянського, Мелітопольського, Приазовського, Якимівського районів, міст Бердянська та Мелітополя Запорізької області	
Ландшафтний заказник «Заплава річки Берда»	один з об'єктів природно-заповідного фонду України на території Запорізької області, у відношенні до якого встановлений особливий режим охорони, відтворення й використання природних ресурсів	
Ландшафтний заказник «Оголовок Бердянської коси»	ландшафтний заказник місцевого значення. Об'єкт розташований на території Бердянського району Запорізької області, оголовок Бердянської коси з прилеглою акваторією Бердянської затоки	

1	2	
Заказник «Великі і Малі Кучугури»	орнітологічний заказник загальнодержавного значення в Україні. Розташований у межах Василівського району Запорізької області, на північний захід від міста Василівки	
Ландшафтний заказник Старобердянський	ландшафтний заказник загальнодержавного значення в Україні. Розташований у межах Запорізької області, за 18 км на північний схід від міста Мелітополя, між селами Новопилипівка і Вознесенка, на правому березі річки Молочно	
Гідрологічний заказник «Молочний лиман»	лиман річки Молочної (басейн Азовського моря). Розташований на півдні Запорізької області в межах Мелітопольського району	
«Дальні Макорти»	ботанічна пам'ятка природимісцевого значення. Об'єкт розташований на території Бердянського району Запорізької області, східна околиця міста Бердянськ.	

Джерело: розроблено а втором за [90].

## Критерії оцінки туристично-рекреаційного потенціалу регіону

Підсистема	Складові	Критерії оцінки
1	2	3
Підсистема туристичних ресурсів	Природно-рекреаційні ресурси:	комфортність природно-кліматичних умов; естетичність; контрастність (пейзажне різноманіття); аттрактивність; природні території, що особливо охороняються, регіонального або місцевого значення; значимість (наявність пам'яток природи міжнародного, регіонального та місцевого значення); ємність природних ресурсів; освоєність туристами; освоєнність природних туристичних ресурсів; рекреаційна місткість у межах певного регіону.
	Історико-культурні ресурси:	історична та культурна цінність; насиченість об'єктами; естетичність; аттрактивність; безпека; значимість об'єктів (міжнародне, регіональне, місцеве значення); технологічність освоєння; ємність культурних ресурсів; освоєність туристами; туристичне навантаження на культурні комплекси.
Підсистема інфраструктурних ресурсів	Засоби розміщення	категорійність; орієнтованість за сегментами споживачів; місткість номерного фонду; кількість ліжко-місць у засобах розміщення туристів; завантаженість засобів розміщення туристів; прибуток у розрахунку на одне місце у засобах розміщення туристів; кількість працівників у засобах розміщення туристів у розрахунку на одну тисячу наданих ліжко-діб; середня площа засобів розміщення туристів у розрахунку на одне місце
	Заклади ресторанного господарства	тип підприємства; клас підприємства; концептуальність кухні; кількість посадочних місць.
	Транспортна інфраструктура	види транспорту; інтенсивність руху; цінова політика
	Торгівля	види товарів; якість обслуговування; гнучкість цінової політики
	Банківська система	види послуг; кредитна спроможність банків
	Інша обслуговуюча інфраструктура	юридичні (юридичні консультації з питань туристичного бізнесу); рекламно-інформаційні (послуги з бронювання місць на транспорті; ціни за послуги туристичних підприємств; витрати на рекламу; послуги медіа та видавництва); екскурсійні (послуги екскурсоводів, перекладачів);
Підсистема забезпечуючих умов	політичні умови	глобалізаційні процеси; конфлікти військового характеру; візові обмеження, політична стабільність
	економічні умови	економічний (господарський) потенціал території; рівень доходів населення; економічна стабільність; зайнятість трудового населення; зовнішньоекономічна діяльність

Продовження таблиці А.2

1	2	3
	технологічні умови	рівень наукових розробок; впровадження сучасних технологій обслуговування; комп'ютеризація туристичної індустрії регіону; підготовка об'єктів до обслуговування осіб з обмеженими можливостями, застосування сучасних будівельних технологій, впровадження комп'ютерних систем бронювання і систем електронних платежів
	екологічні умови	показник навантаження, який характеризує розмір антропогенного, техногенного та природного навантаження на компоненти, довкілля (видобуток природних ресурсів; аварійне забруднення довкілля; викиди шкідливих речовин у атмосферу тощо); показники стану довкілля, що характеризують кількісні та якісні зміни навколишнього середовища, а також стану здоров'я населення; показники реагування суспільства на зміну навколишнього природного середовища (показники відновлення ґрунту, лісовідновлення, витрати на охорону довкілля тощо); запаси природних ресурсів, чисельність населених пунктів та динаміка; якість водних ресурсів; стан атмосферного повітря; наявність та використання кліматичних ресурсів
	соціально-демографічні умови	зростання кількості об'єктів підприємництва; кількість економічно активного населення; доходи на душу населення; кількість скоєних злочинів; процеси урбанізації у туристичному регіоні; зміна чисельності та вікової структури населення туристичного регіону; традиції відпочинку в конкретному регіоні; сприйняття регіону потенційними туристами і місцевим населенням; сезонність динаміки попиту на працівників та зростання попиту на низькокваліфіковану робочу силу в активний сезон; різноспрямованість та різномірність професійно-кваліфікаційної підготовки фахівців; наявність ефекту мультиплікатору зайнятості в туристичній сфері, а також кореляція рівня зайнятості в туристичній сфері з рівнем розвитку галузі.

*Джерело:* розроблено авторами на основі [35;37; 55;65;76;82;83].

## ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

Реформування органів державного управління туризмом в Україні,  
1989-2019 рр.\*

Роки	Органи державного управління туризмом в Україні
24 грудня 2019	Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ) Міністерства культури та інформаційної політики України
3 січня 2015	Управління туризму та курортів Міністерства економічного розвитку і торгівлі України
3 16 червня 2011 до січня 2015	Державне агентство з туризму та курортів Міністерства інфраструктури України
3 1 вересня 2006 до 29 грудня 2010	Державна служба туризму і курортів Міністерства культури та туризму України
3 18 січня 2002 до 29 червня 2005	Державна туристична адміністрація України
3 27 травня 2001 до 18 листопада 2003	Державний департамент з питань діяльності курортів Міністерства охорони здоров'я України
3 28 травня 2001 до 21 березня 2002	Держаний департамент туризму Державного комітету молодіжної політики, спорту і туризму України
3 14 лютого 2000 до 18 січня 2002	Державний комітет молодіжної політики, спорту і туризму України
3 16 березня 1993 до 10 січня 2000	Державний комітет з туризму України (Держкомтуризм)
1992 - 1993	Міністерство зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України (Головне управління з іноземного туризму в центральному апараті)
1991 - 1992	Українська акціонерна компанія по іноземному туризму Головного управління туризму України у складі Кабінету Міністрів України
1989 - 1993	Українська республіканська асоціація з іноземного туризму (Асоціація «Укрінтур»)

## ДОДАТОК В

### Еволюція туристичного бренду України



Рис. В.1. Туристичний бренд України, чинний у 2002-2006 р.р.\*



Рис. В.2. Туристичний бренд України, дійсний упродовж 2008-2010 р.р.\*



Рис. В.3. Туристичний бренд України, який затверджений у 2013 р. та презентувався на різних заходах протягом 2013-2018 р.р.\*



Рис. В.4. Туристичний бренд України, який ухвалено у 2018 р.р. \*

\*Фото з відкритих джерел.

## ДОДАТОК Г



Рис. Г.1. Приклади туристичних брендів різних міст та регіонів України\*

\*Фото з відкритих джерел.

## ДОДАТОК Д



Рис. Д.1. Туристичний бренд Приазов'я\*



Рис. Д.2. Деякі ідеї айдентики, запропоновані для міста Маріуполь\*

\*Фото з відкритих джерел.

# ДОДАТОК Ж

Таблиця Ж.1

## Загальний рейтинг Індексу розвитку подорожей та туризму у 2021 р.

Rank	Economy	Score <sup>2</sup>	Change since 2019 <sup>3</sup>		Diff. from TTDI Avg. (%)	Rank	Economy	Score <sup>2</sup>	Change since 2019 <sup>3</sup>		Diff. from TTDI Avg. (%)	Rank	Economy	Score <sup>2</sup>	Change since 2019 <sup>3</sup>		Diff. from TTDI Avg. (%)
			Rank	Score					Rank	Score					Rank	Score	
1	Japan	5.2	1	0.7%	31.8%	40	Mexico	4.3	-6	-1.2%	7.4%	79	Cambodia	3.6	3	1.1%	-9.2%
2	United States	5.2	-1	-1.0%	30.7%	41	Bulgaria	4.3	-2	-0.4%	7.3%	80	Tunisia	3.6	-3	-0.5%	-9.2%
3	Spain	5.2	2	0.0%	29.5%	42	Lithuania	4.3	3	0.6%	7.2%	81	Tanzania	3.6	5	2.6%	-10.2%
4	France	5.1	2	-0.2%	28.8%	43	Qatar	4.3	-2	-0.2%	7.0%	82	Cape Verde	3.6	1	1.4%	-10.2%
5	Germany	5.1	-1	-1.8%	27.3%	44	Georgia	4.3	3	1.4%	6.8%	83	Pakistan	3.6	6	2.9%	-10.2%
6	Switzerland	5.0	1	-2.1%	26.0%	45	Turkey	4.2	4	1.3%	6.4%	84	Mongolia	3.6	-8	-2.1%	-10.6%
7	Australia	5.0	1	-1.3%	25.6%	46	Croatia	4.2	-4	-0.6%	6.4%	85	Trinidad and Tobago	3.6	0	1.5%	-10.7%
8	United Kingdom	5.0	-5	-4.5%	24.8%	47	Israel	4.2	-7	-1.0%	6.2%	86	Kuwait	3.5	-7	-1.8%	-11.0%
9	Singapore	5.0	0	-1.4%	24.6%	48	Latvia	4.2	0	0.6%	5.9%	87	North Macedonia	3.5	-3	-0.3%	-12.1%
10	Italy	4.9	2	0.8%	23.9%	49	Brazil	4.2	3	2.3%	5.2%	88	Namibia	3.5	0	0.0%	-12.6%
11	Austria	4.9	0	0.4%	23.6%	50	Costa Rica	4.2	1	1.2%	4.5%	89	Rwanda	3.5	1	0.7%	-12.7%
12	China	4.9	3	2.3%	23.5%	51	Egypt	4.2	6	4.3%	4.4%	90	Kyrgyz Republic	3.4	3	1.9%	-13.9%
13	Canada	4.9	-3	-2.1%	22.9%	52	Vietnam	4.1	8	4.7%	4.1%	91	Bolivia	3.4	5	1.6%	-14.5%
14	Netherlands	4.9	0	0.2%	22.3%	53	Romania	4.1	-3	-0.7%	3.6%	92	Tajikistan	3.4	-1	-0.3%	-14.6%
15	Korea, Rep.	4.8	4	1.9%	21.4%	54	India	4.1	-8	-2.6%	3.6%	93	Lao PDR	3.4	1	0.7%	-15.0%
16	Portugal	4.8	-3	-2.1%	19.8%	55	Uruguay	4.1	6	3.6%	3.0%	94	Lebanon	3.4	-7	-3.1%	-15.1%
17	Denmark	4.7	-1	-1.5%	18.9%	56	Slovak Republic	4.1	-3	0.2%	2.9%	95	Bosnia and Herzegovina	3.4	-3	-0.7%	-15.2%
18	Finland	4.7	-1	-2.2%	17.3%	57	Bahrain	4.1	-2	1.0%	2.1%	96	El Salvador	3.3	2	1.7%	-16.1%
19	Hong Kong SAR	4.6	-1	-3.0%	16.3%	58	Colombia	4.0	4	2.3%	1.6%	97	Guatemala	3.3	-2	-0.6%	-16.1%
20	Sweden	4.6	1	-1.9%	16.0%	59	Argentina	4.0	-5	-1.2%	0.6%	98	Zambia	3.3	1	1.7%	-16.3%
21	Luxembourg	4.6	2	-0.5%	15.4%	60	Panama	4.0	-2	0.5%	0.3%	99	Paraguay	3.3	2	2.1%	-17.1%
22	Belgium	4.6	3	-0.6%	14.4%	61	Armenia	4.0	4	1.9%	-0.2%	100	Bangladesh	3.3	3	2.0%	-17.6%
23	Iceland	4.5	-1	-1.8%	14.2%	62	Mauritius	4.0	-6	-0.9%	-0.5%	101	Ghana	3.3	-1	0.9%	-17.6%
24	Ireland	4.5	-4	-3.9%	13.9%	63	Azerbaijan	4.0	-4	-0.3%	-0.6%	102	Nepal	3.3	0	1.8%	-17.8%
25	United Arab Emirates	4.5	1	0.7%	13.9%	64	Jordan	3.9	-1	-0.6%	-1.8%	103	Benin	3.2	3	4.0%	-18.7%
26	Czech Republic	4.5	1	0.3%	13.3%	65	Peru	3.9	4	2.1%	-2.1%	104	Nicaragua	3.2	-7	-2.0%	-19.1%
27	New Zealand	4.5	-3	-2.5%	12.6%	66	Kazakhstan	3.9	0	0.3%	-2.3%	105	Senegal	3.2	0	0.4%	-20.2%
28	Greece	4.5	0	0.2%	12.1%	67	Montenegro	3.9	-3	-0.7%	-2.6%	106	Honduras	3.1	-2	-2.1%	-21.5%
29	Estonia	4.4	2	-0.6%	10.7%	68	South Africa	3.8	0	-0.3%	-3.8%	107	Côte d'Ivoire	3.1	3	2.6%	-22.6%
30	Poland	4.4	3	0.8%	10.6%	69	Dominican Republic	3.8	3	2.6%	-3.9%	108	Venezuela	3.1	-1	-0.5%	-23.1%
31	Cyprus	4.4	-1	-0.8%	10.5%	70	Serbia	3.8	0	1.3%	-3.9%	109	Malawi	3.0	-1	0.2%	-24.0%
32	Indonesia	4.4	12	3.4%	10.3%	71	Morocco	3.8	-4	-2.1%	-4.8%	110	Nigeria	3.0	1	0.6%	-24.1%
33	Saudi Arabia	4.3	10	2.3%	9.3%	72	Albania	3.8	-1	1.0%	-5.0%	111	Lesotho	3.0	-2	-1.5%	-25.6%
34	Chile	4.3	4	0.9%	9.1%	73	Ecuador	3.8	1	1.0%	-5.7%	112	Cameroon	2.9	0	1.6%	-26.2%
35	Malta	4.3	-3	-1.9%	9.0%	74	Sri Lanka	3.7	1	1.4%	-6.0%	113	Angola	2.9	0	2.8%	-26.5%
36	Thailand	4.3	-1	0.2%	8.8%	75	Philippines	3.7	-2	0.1%	-6.3%	114	Sierra Leone	2.8	1	1.5%	-30.6%
37	Hungary	4.3	0	0.3%	8.7%	76	Botswana	3.7	2	3.0%	-6.6%	115	Mali	2.7	-1	-0.5%	-31.0%
38	Malaysia	4.3	-9	-3.0%	8.4%	77	Moldova	3.6	4	1.2%	-8.6%	116	Yemen	2.6	0	2.7%	-34.2%
39	Slovenia	4.3	-3	-0.7%	7.8%	78	Kenya	3.6	2	0.5%	-9.1%	117	Chad	2.5	0	1.3%	-37.5%

● The Americas ● Asia-Pacific ● Europe and Eurasia ● Middle East and North Africa ● Sub-Saharan Africa

1 Index results represent the latest data available at the time of collection (end of 2021).  
 2 Overall scores range from 1 to 7 where 1 = worst and 7 = best.  
 3 Change since 2019 refers to 2019 results using new index framework and methodology.

Джерело: [214].

### ДОДАТОК 3

Таблиця 3. 1

Фрагмент оцінки задоволеності споживачів  
(на прикладі Готель Посейдон , м. Маріуполь)

Фактори, що розглядаються	Важливість	Оцінка задоволеності в попередньому періоді, бали	Оцінка задоволеності в періоді, що аналізується, бали	Ступінь задоволеності i-м критерієм	Індекс задоволеності
	$a_i$	$y_{i-1}$	$y_i$	$r_{y_i}$	$I_{y_i}$
1. Асортиментна політика	Важливість Не важливий 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Дуже важливий <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">4</span>	3,45	4,56	18,24	4,44
2. Якість товарів	Важливість Не важливий 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Дуже важливий <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">10</span>	4,77	4,13	41,3	-6,4
3. Цінова політика	Важливість Не важливий 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Дуже важливий <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">8</span>	2,56	3,01	24,08	0,45
4. Збутова політика	Важливість Не важливий 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Дуже важливий <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">5</span>	4,71	4,76	23,8	0,25
5. Сервісна політика	Важливість Не важливий 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Дуже важливий <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">3</span>	3,24	4,51	13,53	3,81
6. Рекламна політика	Важливість Не важливий 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Дуже важливий <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">6</span>	2,87	2,66	15,96	-1,26
7. Політика стимулювання збуту	Важливість Не важливий 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Дуже важливий <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">9</span>	2,45	3,14	28,26	6,21
8. Відношення персоналу	Важливість Не важливий 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Дуже важливий <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">7</span>	3,77	3,46	24,22	-2,17
9. Післяпродажні комунікації	Важливість Не важливий 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Дуже важливий <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">2</span>	1,23	1,44	2,88	0,42
<b>Рівень задоволеності споживачів</b>	$R_y = \frac{\sum_{i=1}^n r_{y_i}}{\sum_{i=1}^n r_{y_i}^{\max}} * 100\% = \frac{\sum_{i=1}^n y_i * a_i}{\sum_{i=1}^n y_i^{\max} * a_i} = \frac{192,27}{270} * 100\% = 72,21\%$				
<b>Індекс задоволеності</b>	$I_y = \sum_{i=1}^n a_i * (y_i - y_{i-1}) = 10,09 ; - 216 \leq I_y \leq 216$				

**Наукове видання**

**ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПРИАЗОВ'Я: СТАН,  
ВИКЛИКИ, СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ**

**Колективна монографія**

**Балабаниць Анжеліка Володимирівна, Горбашевська Марина Олексіївна,  
Мацука Вікторія Миколаївна, Рібейро Рамос Олена Олегівна,  
Тарасенко Денис Леонідович, Чуприна Олена Оскарівна**

ISBN 978-617-7886-55-5

DOI: <https://www.doi.org/10.61718/mon2024msu>

Видання українською мовою

21,5 ум.-друк. арк.

Видавець СГ НТМ «Новий курс».

Наукова установа Пр. Перемоги, 77, оф. 179, м. Харків, 61174, Україна

Тел.: +380500301905, +380962250903. Telegram, Viber: +380970440309

Сайт: [www.newroute.org.ua](http://www.newroute.org.ua)

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи

до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів

видавничої продукції: ДК № 8013 від 22.11.2023.

Зареєстровано у Global Register of Publishers. Ідентифікатор видавця 7886.