

**Державний торговельно-економічний університет**  
*Кафедра економічної теорії та конкурентної політики*

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)**  
на тему:  
**РОЗВИТОК КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА НА РИНКУ**  
**ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ**

Студентки 4 курсу, 12 групи,  
спеціальності (Менеджмент)  
спеціалізації (УСЕК)

Коваль Олена  
Олександрівна

Науковий керівник  
кандидат  
економічних наук,  
доцент

Соколовська Ірина  
Петрівна

Гарант освітньої  
програми, к.е.н.,  
доцент

Щербакова Таміла  
Анатоліївна

Київ 2022

**ЗМІСТ**

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ.....	5
1.1. Аналіз сучасних проблем розвитку ринку туристичних послуг в Україні ....	5
1.2. Оцінка конкурентного середовища на ринку туристичних послуг України	16
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ .....	25
2.1. Розробка стратегії розвитку туристичної галузі в Україні у контексті світового досвіду.....	25
2.2. Обґрунтування напрямів розвитку конкурентного середовища на ринку туристичних послуг у постCOVIDний та повоєнний періоди .....	32
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Для розробки ефективної стратегії розвитку суб'єктів господарювання на ринку туристичних послуг в Україні необхідно провести об'єктивне дослідження їх конкурентного середовища. Питання дослідження та розвитку конкурентного середовища на ринку туристичних послуг є досить складним, що особливо яскраво проявляється в постCOVIDний період. Це вимагає всебічного, фактичного та покрокового розгляду всіх важливих аспектів цієї проблематики. Варто використовувати підхід до оцінки конкурентного середовища шляхом реалізації таких компонентів: аналіз ринку туристичних послуг в Україні, визначення загального рівня конкурентоспроможності на ринку, оцінка привабливості ринку, визначення наявних конкурентних переваг сучасних бізнес-єдиниць туристичної галузі України та формування на їх основі стратегій розвитку, оцінка ключових факторів створення та підтримки конкурентних переваг туристичних підприємств на ринку.

У зв'язку з цим актуальними є науково-практичні розробки у сфері вдосконалення методичного апарату розвитку конкурентного середовища на ринку туристичних послуг України.

*Аналіз останніх досліджень.* Наукова проблематика становлення та розвитку національного ринку туристичних послуг була в центрі уваги таких вітчизняних вчених, як: Гурська І.С., Федуняк І.О., Стемковська І.В., Дишкантюк О.В., Рудніченко Є.М., Гавловська Н.І., Живко З.Б., Фурдак М.М., Шуканова А.А., Федій О.А. та ін. Проте, слід зауважити, що численні питання конкуренції на ринку туристичних послуг, організації функціонування суб'єктів туристичного ринку залишаються недостатньо вивченими та потребують адаптації до умов постCOVIDного періоду, у якому перебувають сучасні українські туристичні підприємства.

*Метою випускної кваліфікаційної роботи* є дослідження сучасного стану та розробка методичного інструментарію розвитку конкурентного середовища

на ринку туристичних послуг України.

Реалізація поставленої мети зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- провести аналіз сучасних проблем розвитку ринку туристичних послуг в Україні;
- здійснити оцінку конкурентного середовища на ринку туристичних послуг України;
- представити розробку стратегії розвитку туристичної галузі в Україні у контексті світового досвіду;
- обґрунтувати напрями розвитку конкурентного середовища на ринку туристичних послуг у постCOVIDний та повоєнний періоди.

*Об'єктом дослідження є ринок туристичних послуг України.*

*Предметом дослідження є теоретико-методичні засади розвитку конкурентного середовища на ринку туристичних послуг України.*

*Методи дослідження.* У процесі дослідження застосовувалися загальноприйняті методи вивчення: теоретико-методологічний, абстрактно-логічний, статистично-економічний, метод системного аналізу.

*Інформаційною базою дослідження були наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, в яких висвітлені фундаментальні положення розвитку конкурентного середовища на ринку туристичних послуг.*

*Практичне значення одержаних результатів дослідження.* Основні положення випускної кваліфікаційної роботи доведені до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що дає можливість представити напрями розвитку конкурентного середовища на ринку туристичних послуг України у постCOVIDний період.

# РОЗДІЛ 1

## АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

### 1.1. Аналіз сучасних проблем розвитку ринку туристичних послуг в Україні

Ринок туристичних послуг вважається складовою національного ринку України, який чинить вплив на соціально-економічний розвиток країни. Туристичний попит, туристична пропозиція, а також ціна туристичних товарів є основою формування ринку туристичних послуг. Від ефективної взаємодії попиту та пропозиції залежатиме раціональне формування та розвиток сфери туристичних послуг, що призводить до зростання суб'єктів ринку туризму відповідно спричиняє зростання надходжень до бюджету держави [4].

Україна, як відомо, володіє значним туристичним потенціалом. Зокрема, вона є однією з провідних європейських держав за кількістю об'єктів історико-культурної спадщини. Лише на державному утриманні перебуває 150 тис. нерухомих пам'яток історії та культури, зокрема 57206 пам'яток археології, 51364 - історії, 16800 - архітектури та містобудування [14].

Потенційний фонд природоохоронних, оздоровчих та рекреаційних територій становить 12,1 млн. га., тобто 20% площі території України, що відповідає міжнародним показникам раціонального збереження природно-рекреаційних ресурсів. Одноразова місткість ландшафтів України, враховуючи допустимі природоохоронні норми, становить понад 40 млн осіб.

Основними видами туризму є: міський туризм; екологічний (зелений); етнічний; сільський; культурно-пізнавальний; подієвий; медичний, лікувально-оздоровчий; гастрономічний; релігійний; гірський, спортивний, велосипедний; пригодницький та активний; науковий та освітній; круїзний та яхтовий; шопінг та розважальний туризм; інші пріоритетні види туризму [25, с.195].

Аналіз розвитку ринку туристичних послуг в Україні, передусім, будемо здійснювати на основі дослідження головних макроекономічних показників, які враховують обсяги господарської діяльності та фінансові результати діяльності суб'єктів господарювання галузі за кодом КВЕД 79 «Діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність».

Динаміка обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання на ринку туристичних послуг України у 2010-2020 рр. представлена на рис. 1.1.

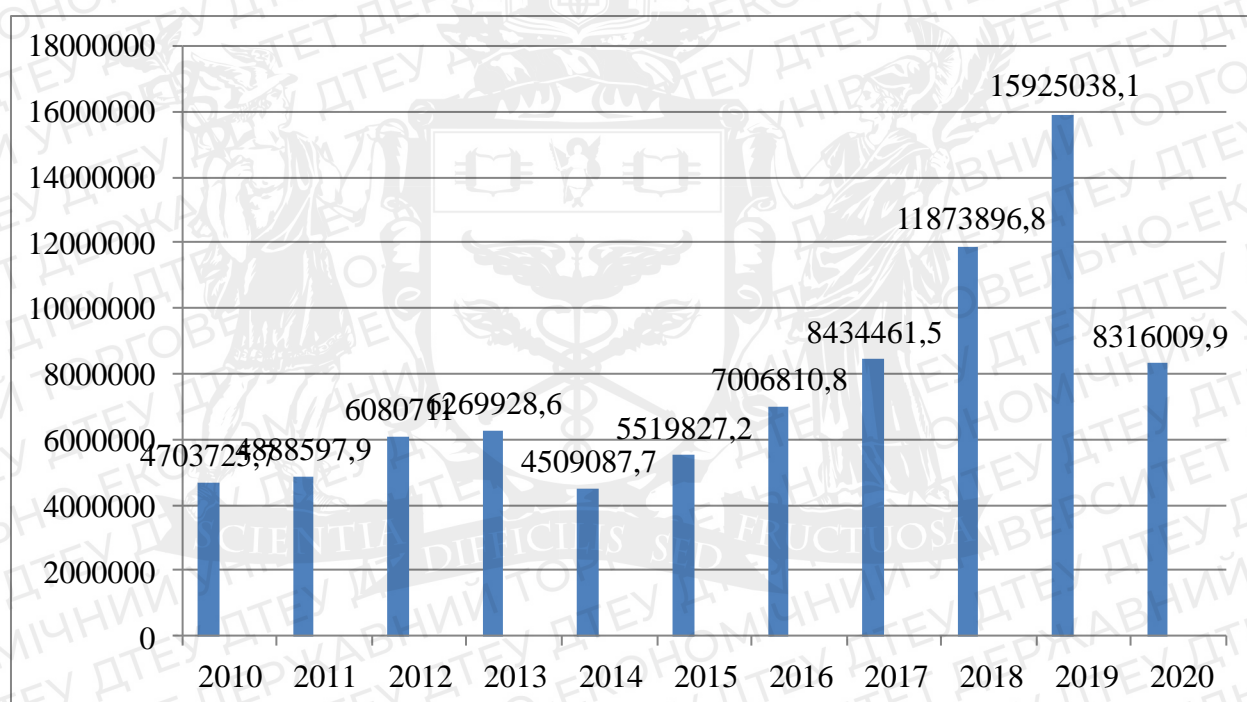


Рис. 1.1. Динаміка обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання на ринку туристичних послуг України у 2010-2020 рр., тис.грн.

Джерело: складено за [15]

Аналіз показав, що найбільше значення обсягів надання туристичних послуг було зафіксовано у 2019 р., а саме 12925038,1 тис.грн., що на 11221312,4 тис.грн., або у 2,38 разів більше, ніж у 2010 р. Однак, вже у 2020 р. відбулося найбільше за весь час функціонування вітчизняного туристичного ринку скорочення обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг), а саме на 7609028,2 тис.грн., або на 47,78 %, що у 2020 р. склало 8316009,9 тис.грн.

Динаміка формування фінансових результатів суб'єктів господарювання на ринку туристичних послуг України у 2010-2020 рр. представлена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Динаміка формування фінансових результатів до оподаткування суб'єктів господарювання на ринку туристичних послуг України у 2010-2020 рр., тис.грн.

Роки	Усього				
	фінансовий результат (сальдо) до оподаткування, тис.грн	підприємства, які одержали прибуток		підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств.	фінансовий результат, тис.грн.	у % до загальної кількості підприємств.	фінансовий результат, тис.грн.
2010	-152100,6	59,0	141010,0	41,0	293110,6
2011	-141414,8	63,2	128484,5	36,8	269899,3
2012	-107358,2	63,7	147431,5	36,3	254789,7
2013	-453458,3	68,1	198811,6	31,9	652269,9
2014	-282276,4	64,9	138344,9	35,1	420621,3
2015	-217554,0	74,7	244007,0	25,3	461561,0
2016	-254540,7	73,4	329131,6	26,6	583672,3
2017	14166,8	71,5	273590,5	28,5	259423,7
2018	34249,4	74,9	409224,8	25,1	374975,4
2019	166373,4	74,0	480576,8	26,0	314203,4
2020	-1124905,5	61,1	212651,3	38,9	1337556,8

Джерело: складено за [28]

Як свідчать дані табл. 1.1, протягом 2010-2016 рр. туристична галузь України була збитковою, а загальна кількість збиткових підприємств коливалась від 41,0 % у 2010 р. до 26,6 % у 2016 р. Починаючи з 2017 р. до кінця 2019 р. туристична галузь отримала позитивний фінансовий результат (сальдо) до оподаткування у розмірі 166373,4 тис.грн. (2019 р.). Однак, позитивні тенденції у розвитку ринку туристичних послуг в Україні були перервані в умовах розгортання вірусної пандемії COVID-19. Так, у 2020 р. загальні суми збитків у туристичній сфері сягнули 1124905,5 тис.грн. Хоча збитковими виявилися лише 38,9 % суб'єктів господарювання, проте загальні суми їх збитків становили 1337556,8 тис.грн.

Динаміка формування чистого прибутку суб'єктів господарювання на ринку туристичних послуг України у 2010-2020 рр. представлена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Динаміка формування чистого прибутку суб'єктів господарювання на ринку туристичних послуг України у 2010-2020 рр., тис.грн.

Роки	Усього				
	чистий прибуток (збиток), тис.грн, тис.грн	підприємства, які одержали прибуток		підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств.	фінансовий результат, тис.грн.	у % до загальної кількості підприємств.	фінансовий результат, тис.грн.
2010	-157257,9	57,7	111750,6	42,3	269008,5
2011	-126616,9	61,3	89667,4	38,7	216284,3
2012	-131202,3	61,5	110268,1	38,5	241470,4
2013	-431985,1	67,1	146748,3	32,9	578733,4
2014	-248275,7	63,4	105805,0	36,6	354080,7
2015	-218098,3	74,5	169415,4	25,5	387513,7
2016	-319133,8	72,2	197473,9	27,8	516607,7
2017	19824,1	70,6	184873,8	29,4	165049,7
2018	-1958,7	74,5	308086,3	25,5	310045,0
2019	92103,3	73,2	363438,9	26,8	271335,6
2020	-1075711,3	60,8	146647,4	39,2	1222358,7

Джерело: складено за [30]

Як видно із наведених статистичних даних, у 2010-2016 рр. туристична галузь України отримала чистий збиток, а загальна кількість збиткових підприємств коливалась від 42,3 % у 2010 р. до 27,8 % у 2016 р. У 2019 р. туристична галузь показала найбільший позитивний чистий фінансовий результат за досліджуваний період в розмірі 92103,3 тис.грн. При цьому, 73,2 % суб'єктів господарювання працювали прибутково. Однак, в умовах розгортання вірусної пандемії COVID-19 відбулося скорочення прибутковості туристичної сфери, а загальні збитки у 2020 р. становили 1075711,3 тис.грн., що на 1167814,6 тис.грн. більше, ніж у 2019 р.

Головними показниками, які відображають ефективність розвитку суб'єктів господарювання на ринку туристичних послуг в Україні слід вважати індикатори рентабельності операційної діяльності та рентабельності господарської діяльності підприємств, загальні значення яких у 2016-2020 р. представлено на рис. 1.2.



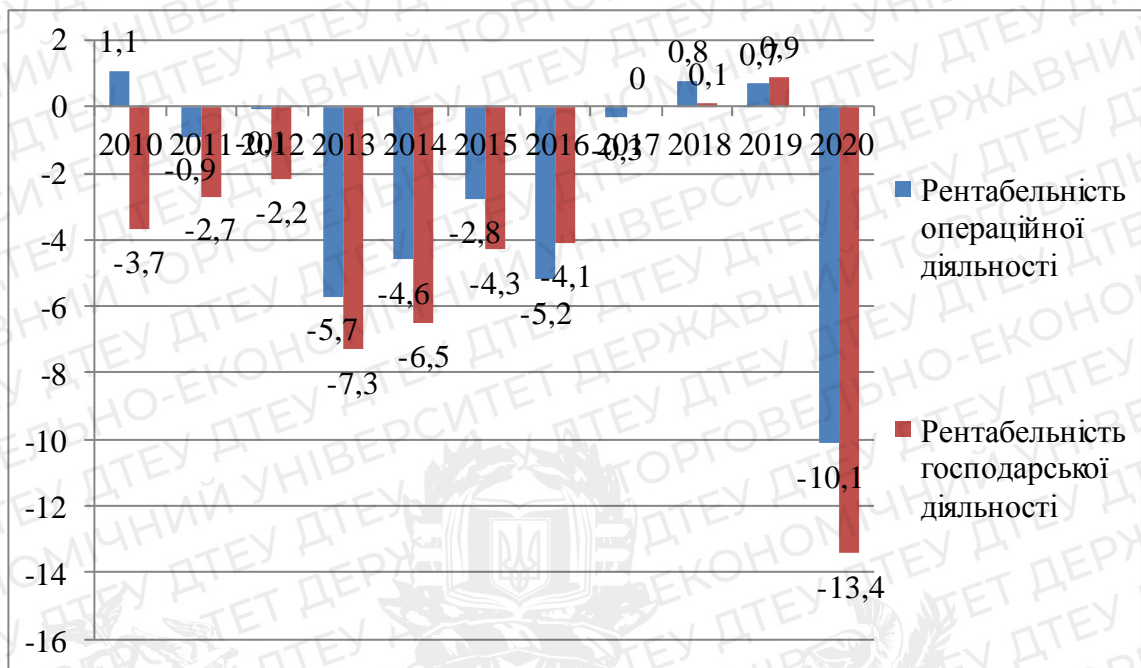


Рис. 1.2. Динаміка показників ефективності функціонування суб'єктів господарювання на ринку туристичних послуг України у 2010-2020 рр., %  
Джерело: складено за [24]

Аналіз наведених статистичних показників засвідчив, що протягом досліджуваного періоду діяльність у сфері туристичних послуг була неефективною, за виключенням 2018-2019 рр. У 2020 р. рівень рентабельності операційної діяльності становив (-10,1) %, рівень рентабельності господарської діяльності становив (-13,4) %.

У сфері туристичної діяльності зайнята значна кількість працівників, які займаються обслуговуванням туристів. Динаміка кількості зайнятих та найманих працівників у суб'єктів господарювання на ринку туристичних послуг України у 2010-2020 рр. представлена на рис. 1.3.

Аналіз показав, що найбільша кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання на ринку туристичних послуг України була у 2010 р. – 27097 осіб, та у 2019 р. – 25004 осіб. В умовах вірусної пандемії COVID-19 багато підприємств змушені були скоротити власний штат працівників, що відобразилось на скороченні значень відповідних показників. У 2020 р. кількість

зайнятих працівників становила 19765 осіб, а кількість найманих працівників становила 11334 осіб.

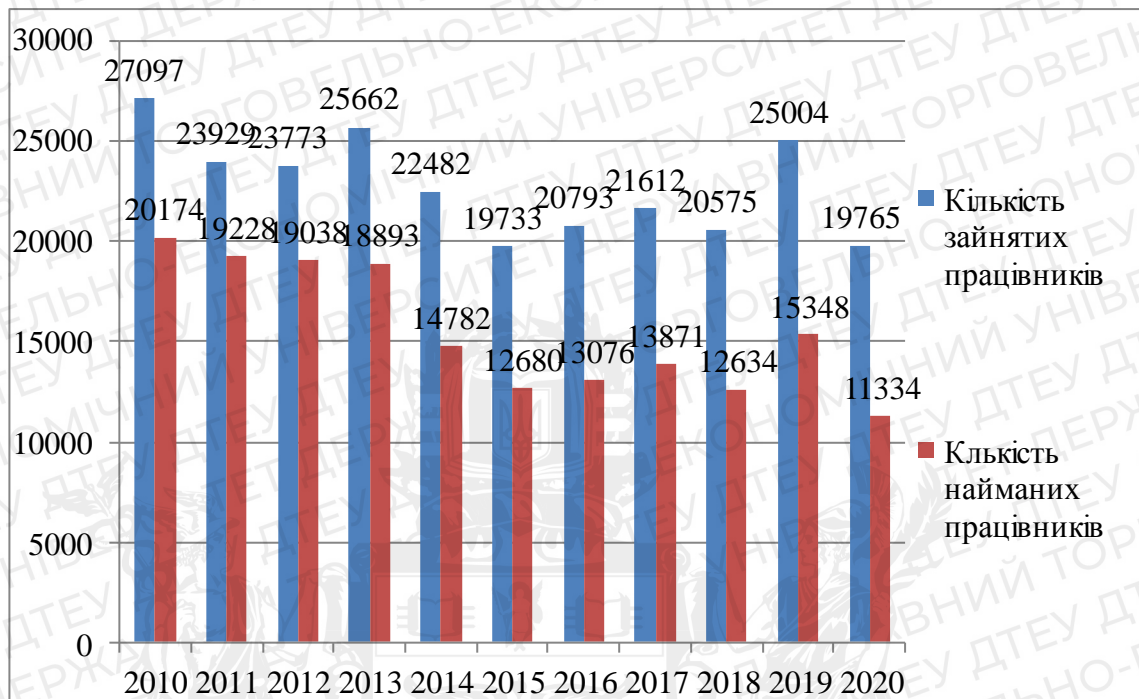


Рис. 1.3. Динаміка кількості зайнятих та найманих працівників у суб'єктах господарювання на ринку туристичних послуг України у 2010-2020 рр., осіб

Джерело: складено за [7; 8]

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можна стверджувати, що нині туристична галузь України перебуває в стані кризи через наслідки вірусної пандемії COVID-19. Зокрема, відбулося скорочення обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання на 47,78 %, порівняно з 2019 р. Також, чистий збиток туристичної галузі становив 1075711,3 тис.грн. у 2020 р. Туристична галузь характеризується низькими, а у 2020 р. негативними значеннями рентабельності операційної та господарської діяльності. Кризові явища у галузі призвели до скорочення чисельності зайнятого персоналу у суб'єктів господарювання на ринку туристичних послуг України на 5239 осіб, або на 20,95 % та найманого персоналу – на 4014 осіб, або на 26,15 %.

Пандемія коронавірусу COVID-19 – це найбільше випробування, з яким зіштовхнувся світ і Україна зокрема із часів Другої світової війни. Дослідження

засвідчили, що складна економічна та політична ситуація у країні, військові дії на сході, анексія Криму, пандемія Covid-19 негативно позначились на розвитку туристичної сфери. Значно скоротились обсяги в'їзного туризму, більшість українців або не планують туристичних поїздок, або відпочивають в межах своєї країни чи регіону. Внаслідок карантину туристична сфера в Україні та світі перебуває у складній ситуації. У 2020 році туристична галузь України зазнала збитків у розмірі близько 60 мільярдів гривень через пандемію COVID-19 [5].

Кінець 2019 – початок 2020 року став переломним для розвитку економік численних держав світу і залишив особливий слід у туристичній галузі. Одна за одною країни вживали заходів для запобігання швидкому поширенню коронавірусної інфекції, включаючи шляхи передачі, та вводили карантин. Закриття кордонів, заборона масових зібрань та відвідування об'єктів призвели до погіршення фінансового становища та закриття значної кількості туристичних об'єктів та зменшення туристичних потоків. Переважна більшість державних та міжнародних ініціатив були залишені на користь підтримки інших секторів економіки. На думку експертів, у найближчі роки світова туристична галузь не зможе вийти на докризовий рівень, і вже зараз необхідно проаналізувати кроки для розвитку галузі.

З 20 квітня 2020 року в Україні запроваджено обмеження на в'їзд для 100% міжнародних напрямків. За даними Державної служби статистики України, за січень-жовтень 2020 року кількість міжнародних туристів скоротилася на 72%, причому найбільше – у березні (97%) та квітні (96%). Розглянемо відсоткову зміну міжнародних туристичних прибутків України у 2020 році (рис. 1.4).

За даними Держприкордонслужби України, кількість іноземних туристів, які в'їжджають в Україну з початку 2020 року зменшилась майже в чотири рази – з 10,7 млн. осіб у 2019 році до 2,7 млн. осіб за дев'ять місяців 2020 року. Водночас, витрати іноземців зменшився в 27 разів – якщо в 2019 році іноземці витратили в Україні 1,62 млрд. доларів, то за три квартали 2020 року це лише 244 млн. доларів.

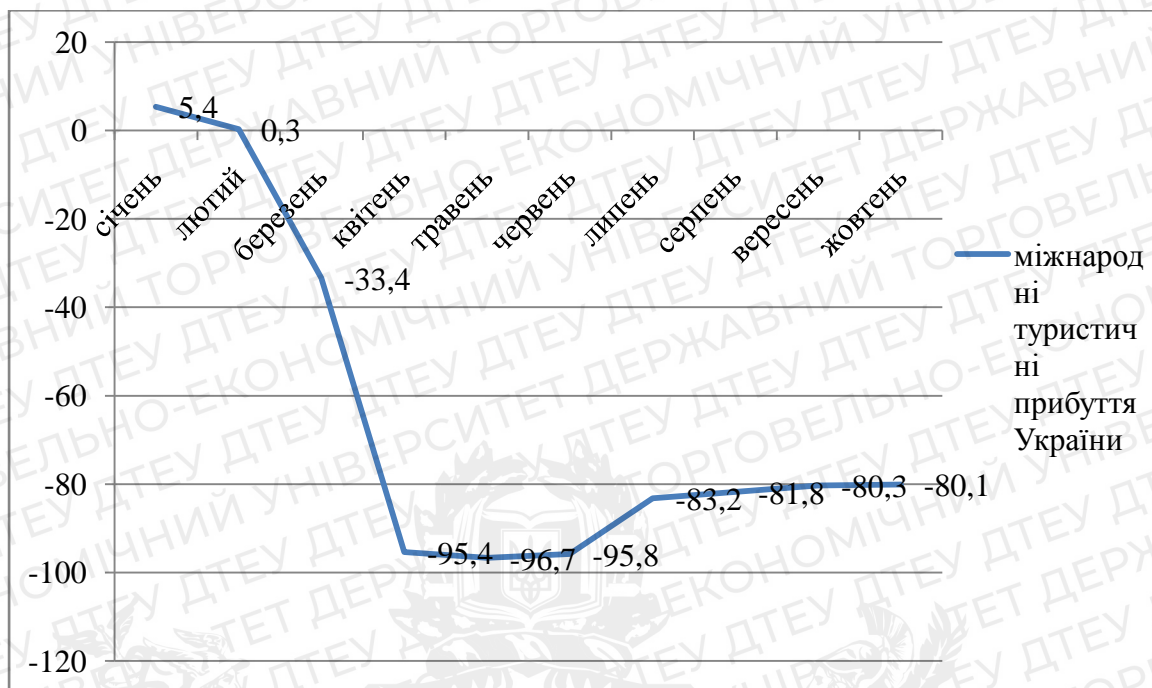


Рис. 1.4. Міжнародні туристичні прибуття в Україні у 2020 р., % до 2019 р.

Джерело: складено за [6]

Глобальна криза, спричинена пандемією коронавірусу, докорінно змінила туристичну галузь у всьому світі, і Україна не стала винятком. Загалом ситуація в Україні надзвичайно серйозна. Перший підтверджений випадок COVID-19 зареєстровано 3 березня 2020 року. Кількість нових випадків зростає, а в червні було заборонено міжнародні поїздки в більшість напрямків для громадян України. З середини березня закриті дитячі садки, школи та університети, введено обмеження на поїздки вдома та за кордоном. Згодом обмеження були поширені практично на всі установи, які фізично взаємодіяли з клієнтами. Громадяни повинні були мати при собі документи, що посвідчують особу, та носити маски, виходячи на вулицю. Усі люди, які приїжджають з-за кордону, повинні самоізолюватися на 14 днів. Люди старше 60 років змушені були самоізолюватися [20, с.15].

Питома вага туризму в загальній економіці України наразі є предметом інтенсивних дискусій і за офіційною статистикою становить близько 4-5% ВВП, що значно нижче середнього міжнародного рівня (дорівнює 10%), що показано на рис. 1.5.

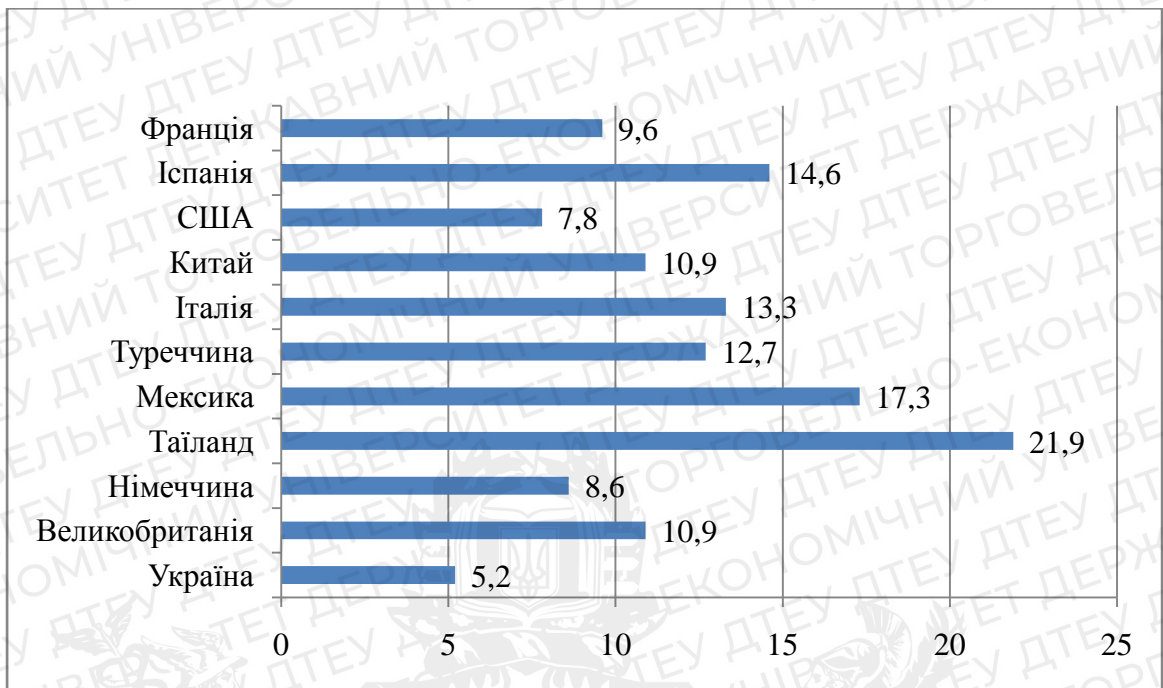


Рис. 1.5. Внесок туризму у формуванні національного ВВП у 2019 р., %

Джерело: складено за [39]

Найбільший внесок у формування ВВП у 2019 році серед найпопулярніших туристичних напрямків має Таїланд, частка якого становить 21,9%; менша частка характерна для Мексики – 17,3%, Іспанії – 14,6% та Італії – 13,3%. Туристична галузь України складає 5,2% ВВП.

Тому туризм практично не враховується при формуванні економічної політики на національному рівні. Проте останні дані міжнародних організацій (зокрема, Всесвітньої туристичної організації ООН, UNWTO) підтверджують власні розрахунки вітчизняних експертів, які встановили цю частку на рівні близько 9% ВВП України. Це дає підстави оцінити цей показник як набагато важливіший для української економіки, ніж раніше.

Найефективнішим методом, який може бути використаний у дослідженні, є метод факторного аналізу (SWOT), який дозволяє виявити основні фактори розвитку та їх вплив на туристичні послуги в умовах пандемії COVID-19, а також їх взаємодію з іншими аспектами та вивчити поточну економіку та перспективи розвитку цього ринку. Цей підхід реалізовано у формі SWOT-аналізу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

SWOT-аналіз чинників впливу на розвиток туристичної галузі України в умовах пандемії COVID-19

Сильні сторони	Можливості
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Позитивне географічне положення.</li> <li>2. Позитивні кліматичні умови.</li> <li>3. Розмаїття географічного положення.</li> <li>4. Наявність значної кількості архітектурних пам'яток.</li> <li>5. Рівномірне розміщення населених пунктів та, отже, обслуговуючих працівників.</li> <li>6. Значний ступінь освіченості населення.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання та розвиток потрібної інфраструктури з урахуванням наслідків вірусу COVID-19.</li> <li>2. Формування єдиної стратегії у галузі туризму.</li> <li>3. Зростання якості обслуговування та сервісу.</li> <li>4. Розгалуження асортименту послуг, які пропонуються.</li> <li>5. Зростання рівня вірусологічної безпеки за умов пандемії COVID-19.</li> <li>6. Формування позитивного туристичного іміджу держави.</li> </ol>
Слабкі сторони	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатня якість транспортної мережі.</li> <li>2. Значні ціни на сервіс.</li> <li>3. Нерівномірне обслуговування споживачів, недостатній ступінь розвитку сервісу.</li> <li>4. Незадовільний стан розвитку та негативне відношення до внутрішнього туризму.</li> <li>5. Значні рівні захворюваності на хворобу COVID-19.</li> <li>6. Незадовільний стан економічного зростання.</li> <li>7. Складна економічна й політична обстановка.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатній розвиток економіки держави.</li> <li>2. Погіршення політичної ситуації.</li> <li>3. Розвиток військового конфлікту на території країни.</li> <li>4. Значний ступінь небезпеки появи нових осередків COVID-19.</li> <li>5. Формування галузі туристичних послуг у близько розташованих державах-сусідах.</li> <li>6. Невідповідність рівня представленого обслуговування.</li> </ol>

Джерело: розроблено автором

Згідно з табл. 1.3, сильні сторони включають такі фактори, як сприятливе географічне розташування та сприятливі кліматичні умови. Ці фактори, безумовно, є одними з ключових, оскільки визначають потенційні можливості розвитку туристичної галузі кожної країни в період після COVID.

Слабкими сторонами були фактори, пов'язані з низьким рівнем розвитку інфраструктури та низьким рівнем розвитку послуг. І справді, в Україні спочатку є проблеми з інфраструктурою. Погана якість дорожнього покриття, багато застарілих об'єктів інфраструктури не лише стимулюють потік туристів за кордон, а й зменшують потенціал внутрішнього туризму.

Як зазначалося вище, однією з основних проблем розвитку туристичного ринку є низький рівень обслуговування клієнтів. За цим показником Україна відстає у розвитку від багатьох країн світу, які мають приблизно однакові умови розвитку та туристичний потенціал. Як наслідок, багато наших співвітчизників віддають перевагу закордонним курортам, які пропонують послуги приблизно за однаковим ціновим рівнем, але якість послуг значно вища. Також одним із негативних факторів розвитку є досить висока захворюваність на COVID-19. Така несприятлива ситуація лише уповільнює темпи розвитку туристичної галузі та гальмує розвиток усієї туристичної галузі.

Загрози сприяють поширенню негативного впливу факторів, пов'язаних із слабкими сторонами. Основними проблемами розвитку українського суспільства є нестабільний розвиток економіки, нестабільна політична ситуація та можливість подальшої ескалації військового конфлікту на сході. Українська економіка втратила багато можливих бюджетних надходжень через окупацію Кримського півострова і продовжує втрачати гроші з розвитком конфлікту на Донбасі. Безсумнівно, наявність військових конфліктів та висока захворюваність на COVID-19 у 2021 році відлякує потенційних туристів від відвідування України і, відповідно, значно знижує туристичний імідж країни серед інших країн [31, с. 20].

Однак слід мати на увазі, що потенціал розвитку досить великий. Розвиток інфраструктури, підвищення якості обслуговування та створення позитивного іміджу є необхідними складовими для розвитку туристичного ринку. Ці можливості необхідно використовувати та реалізовувати, враховуючи сильні сторони розвитку туристичного ринку, оскільки такий підхід може дати найкращі результати.

Багато привабливих туристичних об'єктів невідомі навіть українцям і практично недоступні для відвідувачів через відсутність сполучення або погану транспортну інфраструктуру. Значна кількість об'єктів спадщини потребує залучення коштів на реставрацію та реконструкцію [19].

З цього можна зробити висновок, що ефективному розвитку галузі гальмують недостатня державна підтримка, відсутність податкових пільг та кредитування компаній туристичної сфери. Низький платоспроможний попит значної частини населення вимагає орієнтації на розвиток так званого «бюджетного відновлення». Однак через закриття кордонів через пандемію COVID-19 набирає популярності і «вір-відпочинок». Споживачі туристичних послуг, які раніше відпочивали за кордоном, орієнтуються на цей сегмент ринку, тепер планують комфортно відпочити в Україні.

## **1.2. Оцінка конкурентного середовища на ринку туристичних послуг України**

Для розробки ефективної стратегії функціонування суб'єктів господарювання на ринку туристичних послуг в Україні необхідно провести об'єктивну оцінку та діагностику конкурентного середовища. На основі оцінки сучасного стану конкурентного середовища туристичного ринку України можна виявити можливості створення стійких конкурентних переваг суб'єктів господарювання.

Конкурентне середовище на ринку туристичних послуг України представлено великою кількістю компаній, що надають послуги туристичним агентствам, туроператорам, інші послуги з бронювання та супутні види діяльності [12].

Динаміка кількості суб'єктів господарювання на ринку туристичних послуг України у 2016-2020 рр. представлена у табл. 1.4.



Таблиця 1.4

Динаміка кількості суб'єктів господарювання на ринку туристичних послуг  
України у 2016-2020 рр., од.

Роки	Загальна кількість, од.	Туристичні агентства		Туристичні оператори		Надання інших послуг з бронювання	
		од.	% до заг.кільк.	од.	% до заг.кільк.	од.	% до заг.кільк.
2010	10486	8336	79,50	860	8,20	1290	12,30
2011	8560	6362	74,32	1272	14,86	926	10,82
2012	8226	6108	74,25	1220	14,83	898	10,92
2013	9829	7299	74,26	1472	14,98	1058	10,76
2014	10270	8085	78,72	1299	12,65	886	8,63
2015	9392	7274	77,45	1294	13,78	824	8,77
2016	9936	7122	71,68	1095	11,02	1719	17,30
2017	10093	7590	75,20	1108	10,98	1395	13,82
2018	10520	8144	77,41	1218	11,58	1158	11,01
2019	11576	8990	77,66	1261	10,89	1325	11,45
2020	11116	8740	78,63	1198	10,78	1178	10,60
2020 р. до 2019 р., +,-	-460	-250	x	-63	x	-147	x
2020 р. до 2019 р., %	-3,97	-2,78	x	-5,00	x	-11,09	x

Джерело: складено за [10]

Аналіз представлених у таблиці даних показав, що загальна кількість підприємств, які працювали на ринку туристичних послуг у 2020 р. становила 11116 од. При цьому, найбільшу частку, а саме 78,63 % (8740 од.) склали саме туристичні агентства. На частку туристичних операторів припадало 10,78 %, а на частку інших підприємств у сфері надання інших послуг з бронювання – 10,60 % загальної кількості підприємств. Негативним зрушенням слід вважати скорочення загальної кількості суб'єктів туристичного ринку у 2020 р. на 460 од., або на 3,97 %. Найбільше скорочення відбулося в середовищі інших підприємств у сфері надання інших послуг з бронювання – 147 од., або 11,09 %.

На вітчизняному ринку туристичних послуг представлені підприємства, які відрізняються за обсягами надання послуг та за величиною. За таких умов необхідно провести аналіз динаміки кількості суб'єктів великого, середнього,

малого та мікропідприємництва на ринку туристичних послуг України у 2016-2020 рр., що представлено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Динаміка кількості суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва на ринку туристичних послуг України у 2016-2020 рр., од.

Роки	Загальна кількість, од.	Великі підприємства		Середні підприємства		Малі підприємства		З них мікропідприємства	
		од.	% до заг. кільк.	од.	% до заг. кільк.	од.	% до заг. кільк.	од.	% до заг. кільк.
2010	10486	0	0,0	126	1,2	10360	98,8	9676	93,4
2011	8560	0	0,0	86	1,0	8474	99,0	7974	94,1
2012	8226	0	0,0	74	0,9	8152	99,1	7663	94,0
2013	9829	0	0,0	69	0,7	9760	99,3	9233	94,6
2014	10270	0	0,0	62	0,6	10208	99,4	9677	94,8
2015	9392	0	0,0	47	0,5	9345	99,5	8906	95,3
2016	9936	0	0,0	60	0,6	9876	99,4	9254	93,7
2017	10093	0	0,0	50	0,5	10043	99,5	9541	95,0
2018	10520	0	0,0	53	0,5	10467	99,5	9923	94,8
2019	11576	0	0,0	46	0,4	11530	99,6	10919	94,7
2020	11116	0	0,0	44	0,4	11072	99,6	10618	95,9
2020 р. до 2019 р., +,-	-460	0	x	-2	x	-458	x	-301	x
2020 р. до 2019 р., %	-3,97	0,00	x	-4,35	x	-3,97	x	-2,76	x

Джерело: складено за [9]

Аналіз представлених у таблиці даних показав, що на ринку туристичних послуг України немає великих підприємств, а середні підприємства становлять незначну частку в структурі суб'єктів господарювання. Найбільшу питому вагу у 2020 р., а саме 99,6 % становлять малі підприємства, що в кількісному вимірнику становило 11072 од., що на 458 од., або на 3,97 % менше, ніж у 2019 р. Мікропідприємства склали 95,9 % від загальної кількості малих підприємств ринку туристичних послуг України.

Важливим індикатором оцінки стану розвитку конкурентного середовища ринку туристичних послуг України вважаємо сформовані туристичні потоки за напрямками туристичної діяльності.

Динаміка кількості туристів, обслугованих туроператорами та турагентами України у 2010-2020 рр. представлена на рис. 1.6.

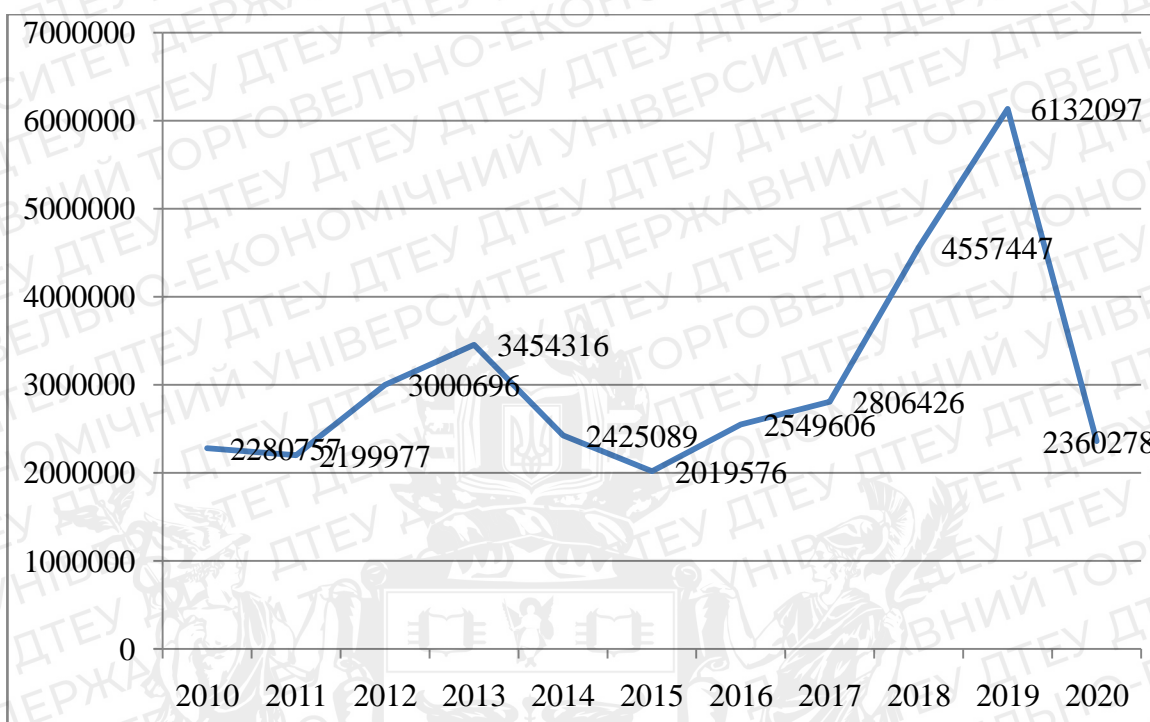


Рис. 1.6. Динаміка кількості туристів, обслугованих туроператорами та турагентами України у 2010-2020 рр., осіб

Джерело: складено за [11]

Аналіз показав, що у 2010 р. загальна кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами України склала 2 280 757 осіб. Найменше туристів, які були обслуговані туроператорами та турагентами України було зафіксовано у кризовому 2014 р., коли виник військовий конфлікт на Сході України (2 019 576) осіб. Пік розвитку туристичної діяльності припав на 2019 р., коли цей показник становив 6 132 097 осіб. Проте, у 2020 р. внаслідок негативної дії карантинних заходів, спричинених вірусною пандемією Covid-19 відбулося скорочення туристичних потоків на 3 771 819 осіб, або на 61,51 % порівняно з 2019 р., що становило 2 360 278 осіб.

Динаміка туристичних потоків за типами туристів, обслугованих туроператорами та турагентами України у 2010-2020 рр. представлена у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Динаміка кількості туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, за видами туризму в Україні у 2010-2020 рр. осіб

Роки	Кількість туристів, усього	В'їзні (іноземні) туристи		Виїзні туристи		Внутрішні туристи	
		осіб	% до заг.кільк.	осіб	% до заг.кільк.	осіб	% до заг.кільк.
2010	2280757	335835	14,72	1295623	56,81	649299	28,47
2011	2199977	234271	10,65	1250068	56,82	715638	32,53
2012	3000696	270064	9,00	1956662	65,21	773970	25,79
2013	3454316	232311	6,73	2519390	72,93	702615	20,34
2014	2425089	17070	0,70	2085273	85,99	322746	13,31
2015	2019576	15159	0,75	1647390	81,57	357027	17,68
2016	2549606	35071	1,38	2060974	80,83	453561	17,79
2017	2806426	39605	1,41	2289854	81,59	476967	17,00
2018	4557447	75945	1,67	4024703	88,31	456799	10,02
2019	6132097	86840	1,42	5524866	90,10	520391	8,49
2020	2360278	11964	0,51	2125702	90,06	222612	9,43
2020 р. до 2019 р., +,-	-3771819	-74876	x	-3399164	x	-297779	x
2020 р. до 2019 р., %	-61,51	-86,22	x	-61,52	x	-57,22	x

Джерело: складено за [11]

Аналіз показав, що за останнє десятиріччя відбулися зміни у формуванні туристичних потоків на туристичному ринку України. Якщо у 2010 р. питома вага в'їзних (іноземних) туристів становила 14,72 %, то у 2020 р. лише 0,51 %. Виїзні туристи у 2016 р. становили 56,81 % від загальної кількості туристів, а у 2020 р. – 90,06 %. Також, скоротилась частка внутрішніх туристів з 28,47 % у 2016 р. до 9,43 % у 2020 р. Водночас, у 2020 р. кількість в'їзних (іноземних) туристів становила 11964 осіб, що на 74876 осіб, або на 86,22 % менше, ніж у 2019 р. Кількість виїзних туристів становила 2125702 осіб, що на 3399164 осіб, або на 61,52 % менше, ніж у 2019 р. Кількість внутрішніх туристів становила 222612 осіб, що на 297779 осіб, або на 57,22 % менше, ніж у 2019 р.

Оцінка конкурентного середовища на ринку туристичних послуг України передбачає здійснення моніторингу діяльності найбільших туристичних підприємств (топ-операторів туристичного ринку). Інформаційною базою дослідження обрано дані аналізу, здійсненого провідними спеціалістами

інтернет-видання «Turprofi.com.ua» [23].

Результати дослідження та сформований рейтинг за кількістю обслугованих туристів провідними туроператорами України у 2018-2019 р. (у 2020 р. дослідження не проводились внаслідок карантинних обмежень у зв'язку з вірусною пандемією COVID-19) представлено у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Рейтинг туристичних операторів України за кількістю обслугованих туристів у 2018–2019 рр.

Позиція	Туристичний оператор	Кількість обслугованих туристів, тис. осіб		Абсолютне відхилення, тис.
		2018 р.	2019 р.	
1	Anex Tour	714,3	903,5	189,2
2	Join Up	657,8	688,9	31,1
3	TPG	373,1	503,1	130,0
4	TEZ Tour	236,9	325,4	88,5
5	TUI Ukraine	291,5	301,2	9,7
6	Coral Travel	198,7	259,3	60,6
7	Pegas Touristik	83,5	154,1	70,6
8	Аккорд-тур	77,9	144,8	66,9
9	Travel Company	63,2	102,1	38,9
10	Mouzenidis Travel	42,7	73,8	31,1

Джерело: складено за [23]

За результатами проведеного аналізу встановлено, що до першої трійки за кількістю обслуговуваних туристів увійшли такі провідні туристичні оператори, як Anex Tour, Join Up та TPG. При цьому, у 2019 р. відбувалось зростання обсягів обслуговуваних туристів компанією Anex Tour на 189,2 тис. осіб.; Join Up – на 31,1 тис. осіб., TPG – на 130,0 тис. осіб. При цьому, компанія TPG демонструвала найвищі темпи приросту ринку туристичних послуг.

Також, за найбільш популярними туристичними напрямками експертами сайту Turprofi.com.ua було проведено опитування серед туристичних агентств щодо довіри співпраці з туроператором (табл. 1.8).

Отже, у дослідження включено десять найбільших туроператорів. Згідно з опитуванням до трійки найнадійніших операторів за рівнем обслуговування турагентів увійшли Coral Travel, TEZ Tour та TUI Ukraine. Zeus Travel одержав найменшу кількість голосів через неодноразові затримки рейсів.

Результати опитування турагентств за показником  
«Найнадійніший туроператор 2019 р.»

Позиція	Туристичний оператор	Кількість отриманих голосів представників турагенцій
1	Coral Travel	434
2	TEZ Tour	312
3	TUI Ukraine	207
4	Pegas Touristik	83
5	TPG	45
6	Anex Tour	41
7	Join Up	32
8	Аккорд-тур	29
9	Travel Company	25
10	Zeus Travel	18

Джерело: складено за [22]

За даними Міністерства економіки України у 2020 р. до першої трійки лідерів за обсягом фінансового результату від господарської діяльності увійшли компанії Anex Tour, TPG і TUI Ukraine, а замикає ТОП-10 компанія Zeus Travel (рис. 1.7).

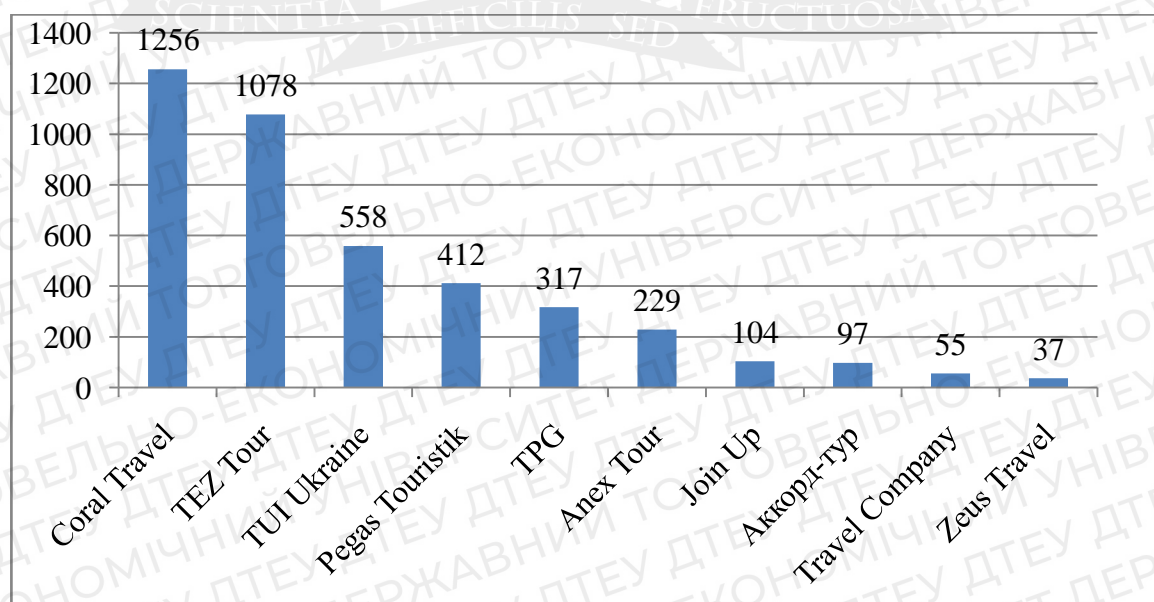


Рис. 1.7. Рейтинг туроператорів України за обсягом отриманого прибутку у 2020 р., млн грн.

Джерело: складено за [27]

Таким чином, на ринку туристичних послуг України спостерігається жорстка конкуренція між декількома туристичними операторами, які пропонують повний пакет туристичного продукту. В цілому, стан конкурентного середовища на ринку туристичних послуг України можна визначити, як олігополістичний, де виділяють декілька потужних туроператорських компаній, які утримують значну частку ринку.

Дослідження засвідчили, що ті позитивні тенденції розвитку туристичного ринку, які були відмічені у 2021 р. у постCOVIDний період, повністю були перекреслені, починаючи з 24 лютого 2022 р. Російське вторгнення в Україну 2022 року - відкритий військовий напад РФ за підтримки Білорусі на Україну, початий о 5:00 24 лютого 2022 року. Вторгнення є частиною російсько-української війни, розв'язаної Росією 2014 року, участь у якій РФ намагалася заперечувати. Генеральна асамблея ООН у своїй резолюції від 2 березня 2022 року російське вторгнення в Україну засудила та назвала його агресією Російської Федерації проти України [15].

Наслідки війни в Україні поставили під удар міжнародний сектор туристичних подорожей, який тільки почав приходити до тями після потрясінь, викликаних пандемією коронавірусу. Таку оцінку висловили аналітики Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) у своїй новій заяві. Тепер майбутнє туризму бачиться експертам дуже туманним: ситуація в Україні «під соусом» антиковідних правил та обмежень припаде не до смаку світовому туризму.

Сектор подорожей розпочав упевнене відновлення у січні 2022 року, проте гучні геополітичні події російсько-української війни, яка розпочалася 24 лютого 2022 року значно звузили можливості для повномасштабного зростання. Так, останні дані, надані UNWTO, показали, що кількість іноземних туристів по всьому світу в січні 2022 року збільшилася на 130 відсотків порівняно з аналогічним періодом минулого року. Це означає, що лише протягом першого місяця 2022 року на світовому ринку було зареєстровано на 18 мільйонів мандрівників більше. Проте, вже у лютому-березні 2022 р.

відбулося скорочення міжнародних туристичних потоків в Європі на 15-20 %, за рахунок закриття міжнародних авіаційних сполучень з Росією та припинення польотів над Україною.

Голова державного агентства розвитку туризму України Мар'яна Олесків на шпальтах відомого туристичного видання Skift звернулася із закликом до світової туристичної спільноти згуртуватися та покарати Росію за ті безчинства, що творить армія країни-агресорки в Україні. Також вона висловила впевненість, що такі обмеження та заборони допоможуть зупинити ганебну військову агресію проти України і наголосила на тому, що ті компанії, які досі не оголосили бойкот РФ, стають співучасниками воєнних злочинців [15].

Крім того очільниця ДАРТ наголосила, що місткість українського туристичного ринку у довоєнний час обчислювалася мільярдами доларів, і основним завданням агентства було і залишається залучати ці кошти в українську економіку та допомагати їй працювати більш ефективно.

Таким чином, нові реалії функціонування вітчизняної туристичної індустрії в умовах повоєнного періоду зумовлюють необхідність розробки дієвих заходів щодо відновлення туристичної інфраструктури та її спрямування на зростання туристичних потоків в майбутньому.



## РОЗДІЛ 2

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

#### 2.1. Розробка стратегії розвитку туристичної галузі в Україні у контексті світового досвіду

В контексті проблематики дослідження, безвідносно до новітніх тенденцій розвитку туристичної сфери в умовах постCOVIDного періоду, доводиться констатувати, що нині національний туризм знаходиться в кризовому стані в результаті незадовільної ситуації конкурентного розвитку в багатьох сферах: охорони здоров'я, соціальній, економічній та ін. Усе зазначене актуалізує проблематику розробки довгострокової стратегії розвитку туристичної галузі в Україні у контексті світового досвіду.

У сучасних умовах, коли у світовому масштабі загострюється конкуренція між туристичними DESTИНАЦІЯМИ, зростає роль держави та актуальність розуміння її довгострокових перспектив стратегічного розвитку у сфері туризму. Стратегії, розроблені в провідних туристичних країнах, визначають пріоритетні напрямки розвитку туризму та представляють собою систему ідей та заходів державного управління з метою створення умов для туристичної діяльності та посилення конкурентоспроможності туристичних DESTИНАЦІЙ.

Аналіз стратегій розвитку туризму показав, що в різних країнах і регіонах світу вони дуже різноманітні, проте, водночас, мають багато ключових спільних рис щодо формування конкурентного середовища [18].

Так, Королівство «Саудівська Аравія» (КСА) розглядається, як приклад країни, що належить до периферії світового туристичного простору, і туристичної DESTИНАЦІЇ, яка щойно вступила на перший етап розвитку у своєму життєвому циклі туризму. Туризм розглядається, як надійний та перспективний напрям диверсифікації національної економіки та відходу від нафтової

залежності, а також покращення іміджу держави на світовій туристичній арені. У 2016 році в країні прийнято Національний план трансформації «Vision 2030» [17], а також 13 програм для його реалізації. Заходи з розвитку туризму входять до низки цих програм. У 2019 році в Королівстві «Саудівська Аравія» було зареєстровано 21 мільйон міжнародних туристів, приблизно стільки ж виїздів громадян Саудівської Аравії за кордон і 58 мільйонів внутрішніх поїздок у країну, за даними Головного управління статистики КСА та Комісії Саудівської Аравії з туризму та національної спадщини (SCTH) [16].

Велику увагу слід приділити Туреччині, як туристичному напрямку, який активно розвивається. У 2017 році в Туреччині була прийнята ще одна національна стратегія розвитку туризму та розроблена детальна дорожня карта. Планується подвоїти кількість міжнародних туристських прибуття в країну - до 63 мільйонів, а обсяг надходжень від міжнародного туризму - до 86 мільярдів доларів. Кожен іноземний турист буде залишати в країні в середньому 1350 доларів. Ці цілі поставлені на 2023 рік – знаменну дату, коли країна відзначатиме 100-річчя Турецької революції та створення Турецької Республіки. До цього часу Туреччина повинна увійти в п'ятірку найпопулярніших туристичних напрямків світу [37].

Великобританія – країна походження туризму, зріла туристична дестинація, один із світових лідерів у сфері туризму. Проте з початку ХХІ ст. вона почала стикатись з проблемами у своєму розвитку, викликаними різними причинами, і, перш за все, невизначеністю, пов'язаною з Brexit. За цих умов Велика Британія демонструє надзвичайно гнучку політику у сфері туризму, постійно оновлюючи та коригуючи стратегію та план дій щодо розвитку туризму. У 2012 році Велика Британія прийняла свою маркетингову стратегію зростання в'їзного туризму до 2020 року із яскравою назвою «Представляючи золоту спадщину». У 2015 році затверджено План підтримки туристичного сектору. Очікувалось, що у 2020 році кількість міжнародних туристів становитиме 40 мільйонів, а дохід – 31,5 мільярда фунтів стерлінгів за незмінних цін. Крім того, щороку буде створено 200 тисяч робочих місць [34].

Водночас, регіон Барселона (Іспанія), який переживає кризу «надмірного туризму», був обраний як «проблемний» туристичний напрямок. Він став заручником власної надмірної туристичної популярності. Нині перевищено його максимальну місткість, що призвело до негативних екологічних, економічних, але перш за все соціальних наслідків, гострого конфлікту між місцевим населенням і туристами. На вулицях Барселони пройшли численні демонстрації, на стінах будівель розвішали антитуритичні плакати, є випадки туристичного «луддизму» - проколювання шин туристичних автобусів у розпал сезону в місті. У 2010 р. було прийнято Стратегічний план розвитку туризму в Барселоні до 2020 р. Він спрямований на створення умов, за яких туризм краще відповідатиме потребам міста. Пошуки рішення ґрунтувалися на глибокому розумінні діалектики міського та туристичного розвитку [33].

Таким чином, аналіз стратегій розвитку туризму в цих та інших країнах світу свідчить про їх зближення. У цьому проявляються процеси глобалізації. Туристичні адміністрації та туристичні підприємства проводять постійний моніторинг, відстежують дії конкурентів та їх результати, підбирають найбільш ефективні підходи та інструменти управління туризмом. Різні країни формують сучасну систему стратегічного управління розвитком туризму на основі таких загальних принципів, як цілеспрямованість, логічність, послідовність, ефективність, збалансованість, легітимність тощо.

Формування цільових орієнтирів у Стратегіях розвитку туризму провідних країн із розвиненим туристичним конкурентним середовищем представлено у табл. 2.1.

Для підвищення конкурентоспроможності України, як туристичної дестинації на світовому туристичному ринку важливо врахувати найкращий світовий досвід розробки та реалізації стратегій розвитку туризму.

Основою розвитку та вдосконалення туризму в Україні має стати «Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року» (далі Стратегія), затверджена постановою КМУ 16 березня 2017 року № 168-р [26].

Таблиця 2.1

Формування цільових орієнтирів у Стратегіях розвитку туризму провідних країн із розвиненим туристичним конкурентним середовищем

Країна/Регіон	Стратегічна ціль
Королівство Саудівська Аравія	Як колиска ісламу прагне розвивати стійкий туризм на основі ісламських цінностей, багатой спадщини та традиційної гостинності.
Туреччина	З переходом на принципи сталого розвитку туристична галузь та сфера гостинності займе лідируючі позиції у створенні робочих місць та регіональному розвитку країни. До 2023 року Туреччина стане провідним світовим туристичним брендом і одним із п'яти провідних напрямків у світі, які приймають найбільше туристів і отримують найвищі доходи від туризму.
Велика Британія	Отримання довгострокової вигоди від «олімпійського ефекту»; посилення реальної цінності туризму для економіки Великобританії.
Регіон Барселони, Іспанія	Просування туристичної моделі, яка б збалансувала інтереси місцевих жителів та туристів, зберігаючи цінності міської ідентичності

Джерело: складено за [17; 33; 34; 37]

Метою Стратегії є створення сприятливих умов для активізації розвитку туризму та курортів відповідно до міжнародних стандартів якості та європейських цінностей, а також зробити його високоприбутковою, конкурентоспроможною сферою, інтегрованою у світовий ринок. Це забезпечить прискорення соціально-економічного розвитку регіонів і держави в цілому, сприятиме підвищенню якості життя, гармонійному розвитку та консолідації суспільства, популяризації України у світі.

Умовами сталого розвитку сфери туризму та курортів України в напрямі формування сучасного конкурентного середовища повинні бути [26]:

- забезпечення координаційної ролі держави у реалізації національної туристичної політики, застосування принципів державно-приватного партнерства, організації наукових досліджень та людського розвитку;
- концентрація державних ресурсів на пріоритетних завданнях розвитку туризму та курорту;
- створення національної інформаційної системи у сфері туризму та курортів та її інтеграція у світову туристичну інформаційну мережу;
- удосконалення законодавства, що регулює суспільні відносини у сфері

туризму та курортів;

- сприяння розвитку міжрегіонального та міжнародного співробітництва у сфері туризму та курортів;
- постійне покращення бізнес-клімату та розвиток добросовісної конкуренції;
- запровадження інституту саморегульованих організацій у сфері туризму та курортів (створення національної туристичної організації);
- розробка національних стандартів відповідно до міжнародних стандартів;
- популяризація нашої держави у світі та просування якісних національних туристичних продуктів у світовому інформаційному просторі;
- розвиток туристичних зон.

Для досягнення цілей Стратегії в рамках визначених пріоритетних напрямків необхідно забезпечити ефективну взаємодію правових, організаційних, економічних та фінансових механізмів державного регулювання розвитку конкурентного середовища на ринку туристичних послуг (рис. 2.1).

Фактична реалізація програм і стратегій розвитку індустрії туризму можлива на основі формування організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку туристичної галузі України відповідно до пріоритетних напрямів розвитку галузі та її сталого розвитку. Механізм організаційно-економічного забезпечення повинен базуватися на системі послідовного виконання державою спільно із суб'єктами туризму та місцевого самоврядування туристичних регіонів планових, фінансових та організаційно-управлінських функцій щодо реалізації концепції розвитку туризму через задекларовану стратегію [26].

Однією з передумов успішної реалізації Стратегії має бути розробка та впровадження системи моніторингу на основі об'єктивних показників розвитку. Крім того, відбувається постійне зіставлення результатів її реалізації в частині досягнення цілей Стратегії та Програм регіонального розвитку.



Рис. 2.1. Механізми державного регулювання розвитку конкурентного середовища на ринку туристичних послуг у Стратегії-2026

Джерело: складено за [2]

Виконання положень Стратегії, реалізація Плану заходів та контроль за його виконанням здійснюють центральні та місцеві органи виконавчої влади та

органи місцевого самоврядування на підставі, в межах повноважень та в порядку, визначеному Конституцією та законами України.

Результати моніторингу можуть стати основою для адаптації планів заходів щодо реалізації Стратегії розвитку туризму та курортів до 2026 року. Використовуються оцінка рівня розвитку туризму та курортів України та досягнення основних довгострокових цілей Стратегії, показників розвитку, результатів державного статистичного спостереження у сфері туризму та курортів, інших даних центральних органів виконавчої влади та індексів міжнародних рейтингів розвитку туризму.

За результатами реалізації Стратегії необхідно досягти таких контрольних показників (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Контрольні показники розвитку сфери туризму та курортів в Україні у відповідності до Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року

Найменування показника розвитку	За роками			
	2015	2019	2022	2026
1. Кількість іноземних туристів, які в'їжджають до України, млн. осіб	12,9	збільшення у 1,5 раза	збільшення у 2 рази	збільшення у 2,5 раза
2. Кількість суб'єктів туристичної діяльності, тис. одиниць	6,8	збільшення у 1,5 раза	збільшення у 3 рази	збільшення у 5 разів
3. Обсяг надходжень до місцевих бюджетів від сплати туристичного збору, млн. гривень	37,1	збільшення у 2 рази	збільшення у 5 разів	збільшення у 10 разів
4. Обсяг надходжень до зведеного бюджету (податки та збори) від діяльності суб'єктів туристичної діяльності, млрд. гривень	1,71	збільшення у 2 рази	збільшення у 5 разів	збільшення у 10 разів
5. Кількість робочих місць у сфері туризму, тис. осіб	88	збільшення у 1,5 раза	збільшення у 3 рази	збільшення у 5 разів
6. Кількість внутрішніх туристів, тис. осіб	357	збільшення у 2 рази	збільшення у 3 рази	збільшення у 5 разів
7. Кількість екскурсантів, тис. осіб	125,5	збільшення у 1,5 раза	збільшення у 2 рази	збільшення у 2,5 раза

Джерело: складено за [26]

Реалізація Стратегії передбачає досягнення наступних показників [26]:

- збільшення витрат на подорожі туристів в Україні до 80 млрд. грн. у 2026 році;

- до 2026 року збільшення обсягів капітальних вкладень у туризм і курорти до 6,6 млрд. грн.;
- забезпечення діяльності Інституту саморегульованих організацій у сфері туризму та курортів (створення національної туристичної організації та відповідних регіональних туристичних організацій);
- функціонування єдиної туристично-інформаційної системи, що містить інформацію про всі туристично-рекреаційні ресурси країни, придатні для використання в туризмі, у тому числі об'єкти культурної спадщини та заповідники;
- впровадження системи супутникового білінгу, рекомендованої Всесвітньою туристичною організацією (UNWTO);
- створення десяти туристичних офісів за кордоном;
- лібералізація візового режиму з десятьма країнами світу, які є для України туристичними ринками.

Таким чином, реалізація запропонованих стратегічних дій дозволить: підвищити конкурентоспроможність національного та регіонального туристичного продукту; забезпечити підвищення якості життя населення шляхом забезпечення економічного зростання, екологічної безпеки, консолідації суспільства, забезпечення доступу до туристичних та курортних послуг; здійснити створення нових робочих місць, розширення можливостей населення щодо оплачуваної зайнятості та самозайнятості; забезпечити створення сучасної туристично-інформаційної інфраструктури та забезпечення поширення інформації про туристичні ресурси України у світовому інформаційному просторі.

## **2.2. Обґрунтування напрямів розвитку конкурентного середовища на ринку туристичних послуг у постCOVIDний та повоєнний періоди**

Розглядаючи сучасні тенденції розвитку конкурентного середовища у сфері туризму, експерти прогнозують розвиток внутрішнього туризму, не в



останню чергу враховуючи підвищений інтерес до відкритого туризму. Попит на ці потреби залежить від розвитку епідеміологічної ситуації в даному регіоні. Широке використання вакцини проти COVID-19 шляхом набуття колективного імунітету допомагає відновити впевненість споживачів у безпеці подорожей та зняти обмеження на транскордонні поїздки [29, с.135].

Залежно від вищезазначених моментів та тривалості кризи, на думку авторів дослідження World Economic Forum [39], існує чотири основні сценарії розвитку конкурентного середовища на ринку туристичних послуг у пост-COVIDний період (рис. 2.2).

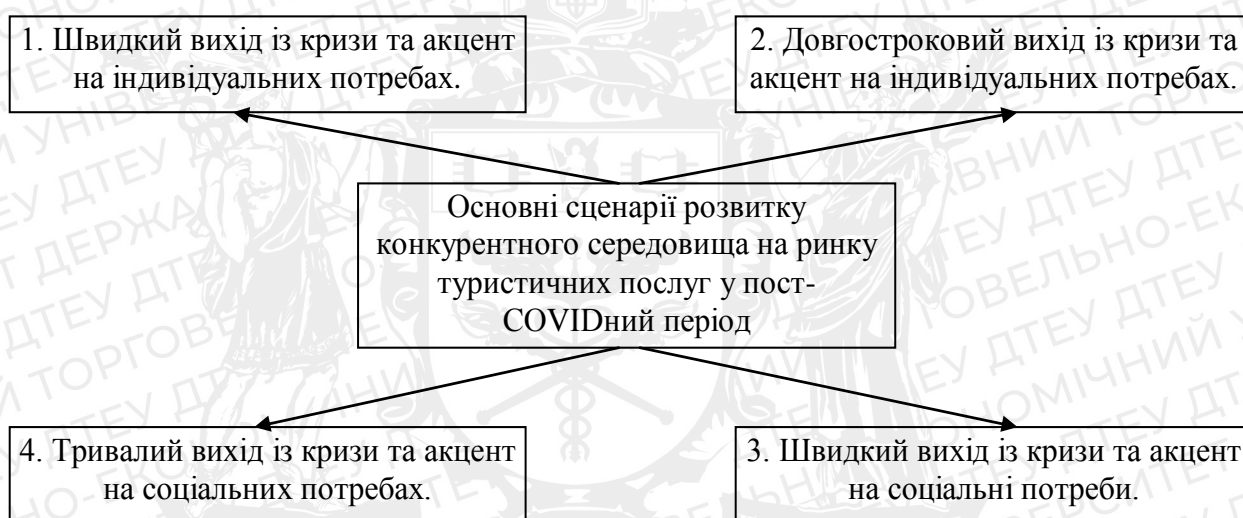


Рис. 2.2. Основні сценарії розвитку конкурентного середовища на ринку туристичних послуг у пост-COVIDний період

Джерело: складено за [39]

#### 1. Швидкий вихід із кризи та акцент на індивідуальних потребах.

Після закінчення кризи турист повертається до свого попереднього стилю поведінки. Після зняття національних карантинів та відкриття кордонів попит на туризм збільшується, і бізнес повністю його задовольняє, процвітаючи як ніколи. Після завершення фази відновлення фокус знову зосереджений на подальшому економічному зростанні. Багато компаній поглинені великими міжнародними мережами (конгломератами), але в той же час виникають нові туристичні ніші. Такий підхід призводить до «перевантаження» в економіці

відвідувачів, підвищеного забруднення навколишнього середовища та негативних соціальних наслідків [39].

## 2. Довгостроковий вихід із кризи та акцент на індивідуальних потребах.

Люди продовжують реалізовувати своє «право» на відпочинок у віддалених місцях, а це означає, що потреба у подорожах залишається сильною. Однак економічний спад робить фінансово неможливим для більшості людей задовольнити ці потреби. Оскільки люди не можуть поїхати у віддалені місця (фінансові та національні кордони), вони шукають альтернативи вдома та за кордоном. Боротьба за меншу кількість відпочиваючих виражатиметься у жорсткій конкуренції на ринках. Багато авіакомпаній (особливо лоукостерів), туристичних компаній і підприємств громадського харчування збанкрутують. Щоб запобігти надмірній реструктуризації та фрагментації сектору, а також для подальшого збереження мінімальних послуг для своїх громадян, уряди націоналізують деяких гравців у туристичному секторі: національні авіалінії, національні залізниці та ряд готелів і кемпінгу будуть передані національним урядам.

## 3. Швидкий вихід із кризи та акцент на соціальні потреби.

Триваючий економічний спад змусить громадян шукати інші способи задовольнити свої потреби у відпустці. Уряди, підприємства, науково-дослідні інститути та громадяни об'єднують зусилля, щоб якнайкраще задовольнити цю потребу. Усі сторони вносять свій внесок у вигляді знань, субсидій, досвіду та робочої сили. Творчість процвітає, а численні інновації забезпечують повну революцію на туристичному ринку, як з точки зору продуктів і послуг, так і з точки зору доходів, операційних та управлінських моделей. Це фундаментальний розрив з минулим. Це епоха високотехнологічного туризму, доступного кожному, хто цього потребує. Економіка відвідувачів створює локальні та регіональні ланцюги доданої вартості та виробничі ланцюги з юридичними особами, такими як кооперативи, як «оновлена» експлуатаційна модель, яка встановлює соціальні цілі та зосереджується на циркулярній економіці [39].

#### 4. Тривалий вихід із кризи та акцент на соціальних потребах.

У цьому сценарії все більше усвідомлюється, що глобалізація та міжнародні подорожі, які її супроводжували, значно сприяли поширенню COVID-19 та рецесії. Люди все більше усвідомлюють наслідки своїх подорожей і приймають більш обґрунтовані та відповідальні рішення, засновані на зовсім інших цінностях. Споживачі, також, вибиратимуть найближчі напрямки, переважно внутрішні, щоб стримати бурхливе зростання міжнародного туризму до кризи. Цей сценарій повністю відповідає стратегії глобалізації останнього десятиліття [39].

Вважаємо, що стимулювання внутрішнього туризму в Україні має базуватися на запровадженні інноваційних підходів до туризму, що в свою чергу сприятиме оздоровленню економіки.

Підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств в Україні неможливо лише за ефективнішого використання економічних інструментів. Партнерство для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу на туристичному ринку, що передбачає співпрацю зацікавлених сторін для досягнення спільних цілей отримує усе більшого значення.

У сучасному конкурентному середовищі України сформовано декілька підходів до створення партнерських відносин: лише між компаніями та/або компаніями та іншими державними та недержавними установами. Основою для формування партнерських відносин лише між суб'єктами господарювання є спільні ділові та економічні інтереси, а для суб'єктів господарювання з іншими інститутами більш вираженими є спільні соціальні інтереси, які проявляються участю у різноманітних проектах і програмах. У таких підходах, на нашу думку, слід розрізняти економічне партнерство та соціальне партнерство в туристичній галузі [12].

Ділове партнерство в туристичній галузі – це процес визначення та зближення позицій, укладання спільних домовленостей та прийняття узгоджених рішень сторін, що представляють інтереси, для створення

споживчої цінності туристичного продукту [3, с.14].

Соціальне партнерство в туристичній галузі - це процес встановлення та підтримки контактів між туристичними закладами, урядами, громадськими, науковими та освітніми структурами з метою збалансування інтересів та досягнення спільних цілей здебільшого соціального характеру.

Партнерства в управлінні конкурентоспроможністю туристичного бізнесу можуть формуватися за двома основними векторами – внутрішньому та зовнішньому. Внутрішній вектор партнерства передбачає співпрацю між туроператорами та компаніями, що мають відношення до економічної діяльності, пов'язаної з туризмом. Зовнішній вектор партнерства формується навколо контактів туристичних компаній з державними, громадськими, науковими та освітніми структурами, просторове розташування яких часто виходить за межі державних кордонів.

Це дуже важливий момент, який підкреслює той факт, що туризм є явищем міжнародних масштабів, тому в просторовому вимірі як внутрішні, так і зовнішні вектори партнерства в туристичному бізнесі можуть набувати ознак транскордонного та міждержавного характеру [1, с.97].

Основні інтереси учасників ділового партнерства в контексті забезпечення розвитку суб'єктів туристичного бізнесу в умовах конкурентного середовища на ринку туристичних послуг України представлено у табл. 2.3.

Як видно з табл. 2.3, можливі комбінації інституційної участі в різних формах партнерства можуть бути різноманітними. В основі ініціативи співпраці мають бути спільні інтереси, оскільки в такому діалозі часто виникають труднощі через різні інтереси його учасників. Партнерство є доцільним лише тоді, коли інтереси його учасників збігаються та здійснюється адекватне підвищення обізнаності, щоб кожен суб'єкт усвідомлював необхідність такої участі для власного розвитку конкурентоспроможності. В іншому випадку така співпраця пов'язана лише з непропорційною кількістю ресурсів для повторюваних заходів здебільшого організаційного характеру.

Таблиця 2.3

Основні інтереси учасників ділового партнерства в контексті забезпечення розвитку суб'єктів туристичного бізнесу в умовах конкурентного середовища на ринку туристичних послуг України

Учасники партнерства	Головний інтерес	Спільні інтереси	Головне завдання – забезпечення конкурентоспроможності
Компанія (туроператор)	Отримати найбільший прибуток	Зростання туристичних потоків	Надання якісних послуг за конкурентними параметрами
Господарські суб'єкти суміжних галузей	Отримати найбільший прибуток	Зростання туристичних потоків	Надання якісних послуг (виробництво товарів) за конкурентними параметрами
Суб'єкти туристичної сфери	Отримати найбільший прибуток	Зростання туристичних потоків	Надання якісних послуг за конкурентними параметрами
Інституції публічної влади	Збільшення податкових платежів	Формування позитивного іміджу країни та її регіонів	Створення сприятливого ділового середовища; контроль забезпечення рівноправності учасників партнерства
Спеціалізовані громадські організації	Захист прав туриста; розвиток соціальних проектів	Створення безпечних умов для туристичних подорожей	Контроль за дотриманням вимог щодо надання туристичних послуг
Профспілки	Захист інтересів працівників туристичних компаній	Підвищення рівня професіоналізму працівників туристичних компаній	Контроль дотримання умов трудової діяльності на підприємствах (ефективність використання трудового потенціалу)
Наукові організації	Можливість наукових розробок у сфері туризму	Наукове обґрунтування управлінських рішень	Теоретико-методологічні основи напрямів підвищення конкурентоспроможності (різноманітності)
Навчальні заклади	Залучення претендентів з високим потенціалом	Практичне навчання	Підготовка висококваліфікованих спеціалістів, конкурентоспроможних на міжнародному рівні

Джерело: складено за [1; 25]

Тому будь-який підприємець, який ініціює або бере участь у відповідних формах партнерства, повинен чітко бачити переваги такої співпраці. І в першу чергу, така перевага має проявлятися у більших можливостях забезпечення

власної конкурентоспроможності на ринку.

Слід підкреслити, що основним ядром ділового партнерства є туроператор, який на договірних засадах об'єднує учасників створення туристичного продукту та забезпечує його просування на ринку туристичних послуг самостійно або з туристичними агентствами [29, с.135].

У рамках партнерського співробітництва на основі спільних інтересів між суб'єктами туристичної галузі буде створено ланцюжок створення туристичного продукту та визначено можливості забезпечення конкурентних переваг туристичної галузі. До основних конкурентних переваг ділового партнерства між туристичними компаніями можна віднести [31, с.22]:

- покращення використання потенціалу постачальників туристичних послуг;
- зростання попиту та впливу на споживачів туристичних послуг;
- посилення впливу на конкурентів;
- обмін інформацією та передача інноваційних сервісних технологій;
- раціональний розподіл ресурсів та мінімізацію витрат;
- зниження ризиків і розширення можливостей компенсації;
- створення умов для отримання додаткового доходу та розширення внутрішніх інвестиційних можливостей.

Можна зробити висновок, що головною умовою діяльності компаній у форматі партнерської співпраці має бути узгодження спільних інтересів, на основі чого визначаються цілі їх розвитку в умовах конкурентного середовища на ринку туристичних послуг. Спільно визначені цілі є ключовими факторами успіху, які покликані забезпечити компаніям стійкі конкурентні переваги в умовах динамічних змін конкурентного середовища.

В контексті проведеного дослідження, доводиться констатувати, що всі проаналізовані чинники можливо реалізувати за умови припинення воєнної агресії Росії проти України, швидкого відновлення функціонування економіки України у т.ч. за допомогою репарацій та допомоги світової спільноти.

Війна Росії проти України, та її активна стадія, що триває з 24 лютого 2022

р. примушує багатьох думати, що іноземці до нас тепер не поїдуть ще дуже довго. Однак у світі є багато прикладів, коли після масштабних конфліктів країни швидко відновлювалися та знову вітали гостей. Потрясіння, викликані збройними конфліктами, вносять глибокі зміни в туристичний «ландшафт» країн. Створюється нова спадщина, а постконфліктний «туризм пам'яті» з часом змішується із іншими напрямками – культурним чи морським туризмом.

Основними напрямками розвитку конкурентного середовища на вітчизняному ринку туристичних послуг у повоєнний періоди можуть бути наступні:

- відбудова зруйнованої туристичної інфраструктури на території України (аеропорти, дороги, засоби розміщення, розважальні центри) на засадах новітніх досягнень у сфері гостинності на міжнародними стандартами у цій сфері, що дозволить Україні в майбутньому отримати конкурентну перевагу інноваційності у цій сфері розвитку;

- надання податкових пільг суб'єктам бізнесу у сфері гостинності (у тому числі іноземним туристичним компаніям), що дозволить створити сприятливий інвестиційний клімат для залучення фінансових ресурсів у відновлення та розвиток туристичної діяльності в майбутньому;

- розвиток окремого напрямку туристичних потоків, зорієнтованого на попередження військовій агресії та вшанування пам'яті жертв російської агресії (розвиток турів пам'яті на кшталт відвідування концтаборів другої світової війни у Польщі).

Таким чином, можна з впевненістю стверджувати, що в умовах повоєнного відновлення України туристичний сектор в перспективі може стати локомотивом залучення міжнародних інвестицій у відновлення інфраструктурно-технологічної та економічної складових конкурентного розвитку, що сприятиме швидкому відновленню міжнародних туристичних потоків в нашу країну.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження розвитку конкурентного середовища на ринку туристичних послуг можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що ринок туристичних послуг є складовою загального ринку України, який впливає на соціально-економічний розвиток держави. Ринок туристичних послуг складається з туристичного попиту, туристичної пропозиції та ціни туристичних товарів. Від успішної взаємодії попиту і пропозиції залежить ефективне формування й розвиток галузі туристичних послуг, що забезпечить зростання суб'єктів туристичного ринку та в свою чергу призведе до збільшення надходжень до бюджету країни.

2. Встановлено, що нині туристична галузь України перебуває в стані кризи через наслідки вірусної пандемії COVID-19. Зокрема, відбулося скорочення обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання на 47,78 %, порівняно з 2019 р. Також, чистий збиток туристичної галузі становив 1075711,3 тис.грн. у 2020 р. Туристична галузь характеризується низькими, а у 2020 р. негативними значеннями рентабельності операційної та господарської діяльності.

3. Узагальнено, що до сильних сторін туристичної сфери України належать такі фактори як сприятливе географічне розташування та сприятливі кліматичні умови. Ці фактори безумовно є одними з ключових, адже саме вони визначають потенційні можливості у розвитку туристичної індустрії кожної країни в умовах постCOVIDного періоду. До слабких сторін було віднесено саме ті фактори, які пов'язані з низьким рівнем розвитку інфраструктури та низьким рівнем розвитку сервісного обслуговування.

4. Аналіз показав, що загальна кількість підприємств, які працювали на ринку туристичних послуг у 2020 р. становила 11116 од. При цьому, найбільшу частку, а саме 78,63 % (8740 од.) склали саме туристичні агентства. На частку туристичних операторів припадало 10,78 %, а на частку інших підприємств у сфері надання інших послуг з бронювання – 10,60 % загальної кількості



підприємств. Негативним зрушенням слід вважати скорочення загальної кількості суб'єктів туристичного ринку у 2020 р. на 460 од., або на 3,97 %.

5. Обґрунтовано, що на ринку туристичних послуг України спостерігається жорстка конкуренція між декількома туристичними операторами, які пропонують повний пакет туристичного продукту. В цілому, стан конкурентного середовища на ринку туристичних послуг України можна визначити, як олігополістичний, де виділяють декілька потужних туроператорських компаній, які утримують значну частку ринку.

6. Дослідження засвідчили, що ті позитивні тенденції розвитку туристичного ринку, які були відмічені у 2021 р. у постCOVIDний період, повністю були перекреслені, починаючи з 24 лютого 2022 р. Російське вторгнення в Україну 2022 року - відкритий воєнний напад РФ за підтримки Білорусі на Україну, початий о 5:00 24 лютого 2022 року. Наслідки війни в Україні поставили під удар міжнародний сектор туристичних подорожей, який тільки почав приходити до тями після потрясінь, викликаних пандемією коронавірусу. Тепер майбутнє туризму бачиться експертам дуже туманним: ситуація в Україні «під соусом» антиковідних правил та обмежень припаде не до смаку світовому туризму.

7. Узагальнено, що для підвищення конкурентоспроможності України, як туристичної дестинації на світовому туристичному ринку важливо врахувати найкращий світовий досвід розробки та реалізації стратегій розвитку туризму. Основою розвитку та вдосконалення туризму в Україні має стати «Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року». Реалізація запропонованих стратегічних дій дозволить: підвищити конкурентоспроможність національного та регіонального туристичного продукту.

8. Визначено, що підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств в Україні неможливо лише за ефективного використання економічних інструментів. Партнерство для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу на туристичному ринку, що

передбачає співпрацю зацікавлених сторін для досягнення спільних цілей отримувє усе більшого значення.

9. Доведено, що головною умовою діяльності компаній у форматі партнерської співпраці має бути узгодження спільних інтересів, на основі чого визначаються цілі їх розвитку в умовах конкурентного середовища на ринку туристичних послуг. Спільно визначені цілі є ключовими факторами успіху, які покликані забезпечити компаніям стійкі конкурентні переваги в умовах динамічних змін конкурентного середовища.

10. Обґрунтовано, що війна Росії проти України, та її активна стадія, що триває з 24 лютого 2022 р. примушує багатьох думати, що іноземці до нас тепер не поїдуть ще дуже довго. Однак у світі є багато прикладів, коли після масштабних конфліктів країни швидко відновлювалися та знову вітали гостей. В умовах повоєнного відновлення України туристичний сектор в перспективі може стати локомотивом залучення міжнародних інвестицій у відновлення інфраструктурно-технологічної та економічної складових конкурентного розвитку, що сприятиме швидкому відновленню міжнародних туристичних потоків в нашу країну.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атаманчук З.А. Розвиток міжнародного туризму в умовах пандемії COVID-19: тенденції та очікування. Бізнес Інформ. 2020. №5. С. 94–99.
2. Гурська І.С., Федуняк І.О., Стемковська І.В. Формування та перспективи розвитку ринку туристичних послуг в Україні під час та після пандемії. Агросвіт. 2021. №5. С. 63-67.
3. Дишкантюк О.В., Потьомкін Л.М., Власюк К.В. Індустрія гостинності та туризму в умовах COVID-19: світова практика та українські реалії. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 61. С. 11-17.
4. Економічний дискусійний клуб. Рейтингові оцінки конкурентоспроможності українського туризму 2020. URL: <http://edclub.com.ua/analitika/rejtingovi-ocinky-konkurentospromozhnosti-ukrayinskogo-turyzmu-2020>.
5. Зануда А. Коронавірус: скільки втрачає туризм. BBC. NEWS. Україна. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-51870285>
6. Збитки туристичної галузі. Державне агентство розвитку туризму. URL: <https://babel.ua/news/57958-derzhagentstvo-turizmu-za-minuliy-rik-turistichna-galuz-zaznala-60-mlrd-grn-zbitkiv>
7. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
8. Кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
9. Кількість суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності (2010-2020). Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
10. Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2020). Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL:

<http://www.ukrstat.gov.ua>

11. Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, за видами туризму. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

12. Коронавірус і світова економіка: які наслідки матиме епідемія. Радіо Свобода. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/koronavirus-i-svitova-ekonomika/30420833.html>

13. Кравченко А.В., Бойко В.В. Цифровізація туристичної галузі в пост-COVID-19 період. Ефективна економіка. 2021. №2. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2\\_2021/98.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2021/98.pdf)

14. Країни світу. Міжнародний туризм. Україна туристична. URL: [http://svit.ukrinform.ua/turism.php?page=ukr\\_tur&id=23762](http://svit.ukrinform.ua/turism.php?page=ukr_tur&id=23762).

15. Офіційний сайт Державного агентства розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua>

16. Офіційний сайт Генерального управління по статистиці КСА. URL: [stats.gov.sa/en/فصحة/statistical-sector](http://stats.gov.sa/en/فصحة/statistical-sector)

17. Офіційний сайт Національної програми «Бачення 2030». URL: [vision2030.gov.sa/en](http://vision2030.gov.sa/en)

18. Офіційний сайт Світової організації туризму URL: <http://mkt.unwto.org/en/barometer>.

19. Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму в Україні (Оновлення до документу «Дорожня карта конкурентоспроможного розвитку сфери туризму в Україні»). URL: <https://ntoukraine.org>.

20. Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму в Україні. К.: ЄБРР, 2020. 28 с.

21. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>

22. Рейтинг опитування турагентств за показником «Найнадійніший туроператор 2019 р. Офіційний сайт онлайн журналу для професіоналів турбізнесу Turprofi.com.ua. URL: <http://turprofi.com.ua/analitika/obzory> (11)

23. Рейтинг туристичних операторів України за кількістю обслугованих туристів у 2018–2019 рр. Офіційний сайт-онлайн журналу для професіоналів турбізнесу Turprofi.com.ua. URL: <http://turprofi.com.ua/analitika/obzory> (10)

24. Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2010-2020 роки. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (4)

25. Стратегічна ціна російської агресії для економіки України / Жаліло Я. А., Базиліук Я. Б., Собкевич О. В. та ін.; за наук. ред. д.е.н. Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2022. 67 с.

26. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року від 16 березня 2017 року № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>

27. Фінансові результати діяльності суб'єктів господарювання за ЄДРПОУ. Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA> (12)

28. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2010-2020 роки. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (1)

29. Фурдак М.М. Шляхи розвитку туристичної галузі України в умовах викликів. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 3 (20). С. 134-142.

30. Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2010-2020 роки. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (3)

31. Шуканова А.А., Федій О.А., Шуканов П.В. Особливості пристосування до умов пандемії суб'єктів туристичної діяльності. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 18. С. 19-24.

32. Brouder P. Reset redux: Possible evolutionary path ways towards the

transformation of tourism in a COVID-19 world. *Tourism Geographies*. 2020. URL: <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1760928>

33. City of Barcelona Strategic Tourism Plan Diagnosis and strategic proposal / Ajuntament de Barcelona and Barcelona Turisme. URL: [turismebcn2015.cat](http://turismebcn2015.cat)

34. Delivering a Golden Legacy. A growth strategy for inbound tourism to Britain from 2012 to 2020. URL: [visitbritain.org/sites/default/files/vb-corporate/Documents-Library/documents/Britain\\_Growth\\_20Strategy\\_20\\_inbound\\_Golden\\_Legacy\\_2012\\_to\\_2020.pdf](http://visitbritain.org/sites/default/files/vb-corporate/Documents-Library/documents/Britain_Growth_20Strategy_20_inbound_Golden_Legacy_2012_to_2020.pdf)

35. Ioannides D., Gyim'othy S. The COVID-19 crisis as an opportunity for escaping the unsustainable global tourism path. *Tourism Geographies*. 2020. URL: <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1763445>

36. OECD. Tourism Policy Responses to the coronavirus (COVID-19). URL: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/tourism-policy-responses-to-the-coronavirus-covid-19-6466aa20/#section-d1e216>

37. Tourism Strategy of Turkey – 2023 / Ministry of Culture & Tourism. Ankara. URL: [kultur.gov.tr/Eklenti/43537,turkeytourismstrategy2023pdf.pdf?0&tag1=796689BB12A540BE0672E65E48D10C07D6DAE291](http://kultur.gov.tr/Eklenti/43537,turkeytourismstrategy2023pdf.pdf?0&tag1=796689BB12A540BE0672E65E48D10C07D6DAE291)

38. Wondirad A., Kebete Y., Li Y. Culinary tourism as a driver of regional economic development and socio-cultural revitalization: Evidence from Amhara National Regional State, Ethiopia. *Journal of Destination Marketing & Management*. 2021. №19. URL: <https://doi.org/10.1016/j.crbeha.2021.100033>

39. World Economic Forum. URL: <http://edclub.com.ua/tegy/vsesvitniy-ekonomicheskoy-forum>