

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
КОМПЛЕМЕНТАРНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ  
ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ**

*Торопова Д. Д., аспірант (УкрДУЗТ)*

*Відзначаючи суттєвий економічний внесок туризму в розвиток країн і зважаючи на складну соціально-економічну ситуацію в Україні та відсутність наразі можливостей для активізації розвитку туристичної галузі, доведено доцільність вирішення питання забезпечення сталого комплементарного зростання підприємств даної сфери в аспекті післявоєнного відродження країни. Досліджено сучасний стан туристичної галузі. Проаналізовано державну стратегічну ініціативу щодо розвитку туризму в Україні. Розглянуто наукові підходи до формування механізмів та інструментарію забезпечення сталого розвитку суб'єктів туристичної галузі. Розроблено концепцію забезпечення комплементарного розвитку підприємств туристичної індустрії, ключовою метою якої визначено забезпечення конкурентоспроможності національних туристичних послуг і нарощення туристичних потоків на основі реалізації принципу комплементарності шляхом покращення комунікації суб'єктів ринку туристичних послуг, підвищення ефективності управління підприємствами туристичної індустрії, освоєння нових напрямів надання туристичних послуг і розбудови нових туристично-рекреаційних дестинацій та покращення якості національних туристичних послуг.*

*Ключові слова: підприємства туристичної індустрії, комплементарний розвиток, концепція, цифровізація, інструментарій.*

**CONCEPTUAL ASPECTS OF ENSURING COMPLEMENTARY  
DEVELOPMENT OF UKRAINIAN TOURISM INDUSTRY  
ENTERPRISES**

*Toropova D. D., post-graduate student (USURT)*

*Noting the significant economic contribution of tourism to the development of countries and taking into account the difficult socio-economic situation in Ukraine and the lack of opportunities to activate the development of the tourism industry, the expediency of solving the issue of ensuring sustainable complementary growth of enterprises in this area in the aspect of the post-war revival of the country is proved. The current state of development of the tourism industry is studied. The article analyzes the state strategic initiative aimed at creating conditions for the development of tourism in Ukraine. Scientific approaches to the formation of mechanisms and tools for ensuring sustainable development of tourism industry entities are considered. The concept of ensuring the complementary development of enterprises of the tourism industry has been developed, the key goal of which is to ensure the competitiveness of national tourist services and increase tourist flows based on the implementation of the principle of complementarity by improving the communication of subjects of the tourist services market, improving the efficiency of management of enterprises of the tourism industry, developing new directions for providing tourist services and developing new tourist and recreational*

*destinations, improving the quality of national tourist services. It is possible to achieve this by applying marketing-digital, integration-digital, innovation-modernization tools to ensure the sustainable development of tourism industry enterprises. In particular, among the marketing and digital tools, we should highlight: marketing strategies for the development of tourist locations; digital tools for positioning tourist products, in particular digital marketing; local strategies and programs for the development of individual directions and segments of the tourist services market; digital applications-assistants for traveling around the country etc. Among the integration and digital tools, you should pay attention to the following main ones: digital ecosystem for the development of the tourism industry; digital communication platforms for participants in the tourist services market; seamless tourist environment for consumers of tourist services; digital maps of tourist routes; conferences and trainings on the development of the tourism industry etc. Due attention should also be paid to the introduction of innovative and modernization tools to ensure the development of tourism industry enterprises: modernization of transport infrastructure; organization of tourist and excursion transport; modernization and improvement of the state of tourist locations; competitions of innovative ideas and grants for the implementation of innovative projects for the development of the tourism industry; innovative startup projects for the development of new tourist services; an effective system for monitoring the state and analyzing the development of the tourism industry, etc.*

**Keywords:** *tourism industry enterprises, complementary development, concept, digitalization, tools.*

**Постановка проблеми.** Глобальна пандемія привнесла значні зміни в роботу більшості сфер економічної діяльності, більшість з яких і донині не повернулася до докризового рівня функціонування. При цьому серед найбільш постраждалих галузей від наслідків коронавірусу визначають саме туризм. Так, за даними Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) у 2022 р. було зареєстровано понад 900 млн туристичних поїздок, що вдвічі більше, ніж у 2021 р., але на 37 % (1,5 млн поїздок) менше порівняно з 2019 р. [1].

Найвищі темпи приросту туристів зафіксовано на Близькому Сході, а саме відновлення туристичного потоку сягнуло 83 % рівня 2019 р., що стало результатом проведення Чемпіонату світу з футболу – 2022 у Катарі. Поряд з цим туристичний потік країн Європи склав 80 % від показника 2019 р. Цікавою є і статистика внеску туризму в економічний розвиток міст та країн: Париж –35,65 млрд дол., Пекін – 32,62 млрд дол., Орlando – 31,1 млрд дол., Шанхай – 29,69 млрд дол., Лас-Вегас – 22,99 млрд дол., Нью-Йорк – 21,09

млрд дол. Аналітики прогнозують, що у 2023 р. лідерами рейтингу за внеском туризму в економічне зростання стануть Пекін, Шанхай і Париж [1].

Відзначаючи суттєвий економічний внесок туризму в розвиток країн, слід вказати і на його потенціал з точки зору реалізації принципів стійкого зростання. Оскільки туристичні подорожі сприяють освіті та розширенню прав жінок та молоді і соціально-економічному та культурному розвитку спільноти. З огляду на складну соціально-економічну ситуацію в Україні і відсутність наразі можливостей для активізації розвитку туристичної галузі, слід звернути увагу на вирішення питання забезпечення сталого комплементарного зростання підприємств даної сфери в аспекті післявоєнного відродження країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Формуванню ефективних механізмів та інструментів забезпечення сталого розвитку вітчизняних підприємств, у т. ч. туристичної індустрії, присвячено наукові праці багатьох вчених, серед яких: С. Панченко, В. Дикань, М.

Корінь, В. Овчиннікова, І. Токмакова, А. Толстова, Г. Горіна, О. Заворуєва, Г. Копець, Н. Леоненко, Ю. Масюк, Н. Свірідова, Ю. Юхновська та ін. [2-11]. Віддаючи належне науковому внеску вчених у вирішення проблем туристичної сфери, слід відзначити, що на сьогодні потребують удосконалення концептуальні положення та інструментарій забезпечення розвитку суб'єктів туристичної галузі з урахуванням принципу комплементарності їх функціонування.

**Метою наукової статті** є розроблення концепції забезпечення комплементарного розвитку підприємств туристичної індустрії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналізуючи розвиток туристичної індустрії в Україні слід відзначити, що у 2021 р. було зафіксовано поступове відновлення туристичної галузі і за рік країну відвідали 4,271 млн. осіб, що на 26,3 % більше, ніж у 2020 р. Найбільша кількість туристів подорожувала з: Молдови – 1,054 млн осіб, Польщі – 311 тис. осіб, Румунії – 264 тис. осіб, Туреччини – 247 тис. осіб, Угорщини – 227 тис. осіб, Німеччини – 154 тис. осіб, Ізраїлю – 133 тис. осіб і США – 103 тис. осіб. До переліку країн, туристи яких активно проявляють інтерес до України, ввійшли: Саудівська Аравія, Італія, Велика Британія, Грузія, Індія, Франція, Чехія, Словаччина, Вірменія і Нідерланди. Щодо українців, то найпопулярнішим туристичним напрямком у 2021 р. стала Туреччина, на другому місці – Польща, а на третьому – Грузія. При цьому Туреччина, Польща та Грузія входили до трійки найпопулярніших напрямків незалежно від сезону [12].

Проте 2022 р. став новим випробуванням як для української держави та національної економіки в цілому, так і для туристичної галузі

зокрема. Звичайно, війна в країні нівелювала можливості щодо відновлення туристичної індустрії. Кількість туристичних компаній за перше півріччя 2022 р. скоротилася на 24,5 %, а підприємців – на 13,5 % (рис. 1). Як результат, доходи бюджету від туристичної галузі склали на 25,7 % менше, ніж за аналогічний період 2021 р. Найбільше податків від туризму сплачено в таких регіонах: Івано-Франківська, Львівська та Київська області, м. Київ і Одеська область [13]. Так, бюджет м. Київ отримав 24 млн. грн від туристичного збору. При цьому місто відвідало 398,0 тис. осіб (за аналогічний період 2021 р. – 1408,3 тис. осіб, 2019 р. – 2387,3 тис. осіб), з яких 300,0 тис. внутрішніх туристів (1100,0 та 1500,0 тис. осіб) і 98,0 тис. іноземних громадян (308,3 та 887,3 тис. осіб відповідно). Уже традиційно іноземними відвідувачами в переважній більшості були громадяни Ізраїлю, Німеччини, Туреччини, США, Сполученого Королівства, Польщі, Франції, Італії, Азербайджану, Індії [14].

Експерти прогнозують, що лише через рік після закінчення війни в країні поступово почне відновлюватися діловий туризм. Ускладнює ситуацій і той факт, що близько 10 % українського бізнесу вже повністю перенесли офіси та виробничі потужності за кордон і частка таких підприємств продовжує надалі зростати. Тим паче в умовах коронавірусу більшість ділових зустрічей та нарад було перенесено в онлайн-простір. Загалом відродження ділового туризму, як свідчать дослідження, розпочнеться перш за все не з класичних бізнес-заходів, а з великих подій, ініційованих країнами-партнерами України з її відбудови після війни. Саме такі події можуть стати драйверами перезапуску індустрії ділового туризму, а надалі і національної економіки загалом [15].



Рис. 1. Податкові надходження від туризму за перше півріччя 2022 р. [13]

Що стосується в'їзного туристичного трафіку, то ситуація наразі є надзвичайно складною, оскільки для туриста ключову роль відіграє безпека, тому туристичний потік іноземців буде збільшуватися лише після визнання безпечності українських територій. У свою чергу, внутрішній туризм наразі представлений в більшій мірі внутрішньопереміщеними особами.

Відновлення залежить від міцності туристичного бренду країни. Для прикладу слід розглянути Хорватію, курорти якої були популярним напрямом ще за часів Югославії – тут відпочивали як мешканці інших регіонів країни, так і мандрівники з країн Європи. Однак, після початку війни у 1991 р. кількість туристів скоротилася на 75 %, а вже наступного року почала поступово відновлюватися, хоча бойові дії ще тривали. Після війни до Хорватії буквально одразу почала повертатися слава туристичної локації. Хоча країна й програвала конкуренцію більш спокійним південним курортам, але вже після 2000 р., коли з'явилася відповідна інфраструктура, Хорватія стала одним із найбільш популярних напрямів у

Європі. У доковідному 2019 р. її відвідали 21 млн осіб [16].

Яскравим прикладом відродження туризму є і Греція. Популярні зараз Салоніки в кінці 1970 рр. зіткнулися із занепадом туризму – після чергового жахливого землетрусу, коли крім будинків були зруйновані й античні пам'ятки. Попри це завдяки потоку інвестицій у туристичну галузь цього регіону сьогодні це північно-західне місто є одним із туристичних центрів країни. Крім бізнес-ініціативи цьому сприяла і реалізація комплексних муніципальних та державних заходів з розвитку інфраструктури та популяризації напряму [16].

Для створення і розвитку нових туристичних локацій є потенціал і в української держави. Зокрема вже є досвід перетворення Чорнобильської зони в популярний туристичний об'єкт. Попри це слід враховувати, що меморіальний туризм має реалізовуватися делікатно та етично, оскільки за ним криються значні трагедії для місцевого населення, що пережило травматичні події. Задля цього Державним агентством розвитку туризму внесено пропозицію щодо залучення

Українського інституту національної пам'яті до співпраці з державними інституціями та бізнесом для реалізації культурних ініціатив в майбутньому і релевантних проєктів, які стосуються трагічних подій [16].

В аспекті сказаного слід вказати і на затверджену у 2017 р. Стратегію розвитку туризму та курортів на період до 2026 р. Стратегічними цілями розвитку сфери туризму та курортів з урахуванням сучасного стану і тенденцій розвитку України на період до 2026 року визначено такі основні з них [17]:

- створення конкурентоспроможного національного туристичного продукту на засадах системної маркетингової діяльності;

- забезпечення ефективного і комплексного (економічного, соціального, екологічного та інноваційного) використання наявного туристичного та курортно-рекреаційного потенціалу;

- системне підвищення якості інфраструктури курортів та рекреаційних територій шляхом виконання комплексної програми поетапного вдосконалення матеріально-технічної бази з використанням можливостей кластерних моделей, державно-приватного партнерства та соціального замовлення;

- удосконалення інформаційної інфраструктури рекреаційних та туристичних послуг шляхом створення центрів туристичної інформації та популяризації туристичних продуктів під час провадження ярмаркової, фестивальної та виставкової діяльності;

- забезпечення відповідності ціни та якості туристичних продуктів шляхом створення умов для оптимізації організаційно-економічної структури діяльності суб'єктів малого та середнього бізнесу у сфері туризму і розроблення національних стандартів надання туристичних послуг відповідно до міжнародних стандартів;

- організація системи якісної

підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців туристичного супроводу та обслуговування, інших професій сфери туризму та курортів.

Досить вдало з практичної точки зору в даній стратегії відзначено важливість застосування саме інтегрованого підходу до формування і реалізації державної політики у сфері туризму та курортів, який передбачає поєднання галузевої (міжгалузева координація та системний розвиток складових сфери туризму та курортів), територіальної (міжрегіональна кооперація, досягнення рівномірного та збалансованого розвитку туристичних регіонів, територій, зон) і секторальної (створення системи стратегічного планування розвитку видів туризму на основі їх чіткої класифікації та визначення пріоритетних на державному та регіональному рівні) складових [17].

Вчені також долучаються до процесу формування інструментарію забезпечення сталого розвитку туристичної індустрії. Так, Ю. Юхновською розроблено концепцію стратегічного управління розвитком туристичної галузі в Україні та її регіонах, в якій виділено такі ключові етапи його здійснення: вибір напрямку руху на основі принципів сталого розвитку і аналізу середовища туристичної галузі; оцінювання результатів розвитку її потенціалу; розроблення концепції розвитку потенціалу туристичної галузі; формування та вибір стратегії розвитку її потенціалу; реалізація стратегії розвитку потенціалу туристичної галузі (розроблення програми бюджетів та процедур); розвиток туристичної галузі країни та її регіонів [11]. У свою чергу, О. Заворуєвою на основі доповнення наукових напрацювань [8] визначено інструменти реалізації стратегії розвитку туристичної галузі в розрізі нормативно-правового, організаційно-управлінського, соціального, фінансово-економічного та

інформаційно-комунікаційного механізмів (табл. 1) [5].

Крім того, вченим на основі ґрунтовного вивчення наукових підходів до формування механізму забезпечення розвитку туристичної галузі побудовано власний організаційно-економічний механізм, який ґрунтується на системі послідовного здійснення державою спільно із суб'єктами туристичної діяльності та місцевого самоврядування туристичних регіонів планування, фінансування та організаційно-

управлінських функцій з реалізації концепції розвитку туризму через заявлену стратегію. Головними суб'єктами реалізації механізму та об'єктами підтримки мають стати відновлені спеціальні економічні зони, туристично-курортні ареали як укрупнені «точки зростання» туристичного потенціалу країни та туристичні кластери з поєднанням різноманітних, але економічно та екологічно близьких видів туризму [5].

*Таблиця 1*

*Основні сфери механізмів стратегії розвитку туристичної галузі України [5]*

Механізм	Інструменти управління стратегією
Нормативно-правовий	Нормативно-правові акти, документи дозвільного характеру, національні та міжнародні стандарти і сертифікати тощо
Організаційно-управлінський	Концепції, програми, проекти, плани та ін
Соціальний	Макроекономічні показники (рівень доходів населення, рівень цін, рівень пенсій, соціальні виплати, рівень зайнятості тощо), галузеві показники (мінімальна та середня зарплата у галузі, рівень зайнятості по галузі, рівень цін по галузі, рівень цін на паливо тощо), регіональні показники (мінімальна та середня зарплата у регіонах, рівень зайнятості у регіонах, рівень цін у регіонах, рівень цін на паливо у регіонах тощо)
Фінансово-економічний	Податки, збори, податкові пільги, амортизаційні відрахування, кредити, страхування, вартість нерухомості, оренда (лізинг), валютний курс тощо
Інформаційно-комунікаційний	Програмно-комп'ютерне забезпечення по галузі, забезпечення мобільним та Інтернет зв'язком, інформаційні потоки, комунікативні бар'єри тощо

Колектив вчених [6] відзначає доцільність впровадження таких ефективних інструментів розвитку підприємств туристичної сфери, як сучасні концепції менеджменту та методи розвитку персоналу. Для успішного розвитку туристичних підприємств персонал має ключове значення, оскільки саме працівники надають допомогу топ-менеджерам у впровадженні інвестиційних та інноваційних проєктів, здійснюють вибір та оцінювання важливих чинників розвитку, ефективний

ресурсний менеджмент, аналізування та дослідження ключових чинників ефективності, поліпшення самої системи менеджменту, практичне упровадження сучасних концепцій менеджменту [6].

Особливості формування концепції сталого розвитку туризму в регіоні досліджено і Н. Свірідовою [9]. Зокрема вченим в рамках концепції виділено ключові шляхи забезпечення сталого розвитку даної сфери, серед яких: дослідження та оцінка туристичного потенціалу регіону, SWOT-аналіз

туристичної галузі та її інфраструктури, формування іміджу туристичного регіону, інвестиційна політика, створення матеріальної бази туристичної галузі.

У свою чергу, Н. Леоненко вказує на доцільність реалізації таких заходів щодо забезпечення сталого розвитку туристичної сфери: затвердження на державному рівні положень сталого розвитку, зокрема з туризму; співробітництво й обмін досвідом із міжнародною спільнотою з питань теорії та практики сталого розвитку, адаптація їхніх методів та інструментів; підвищення рівня екологічної свідомості населення, поширення інформації про якість навколишнього середовища і методи його охорони; економічна і правова підтримка природоохоронної діяльності; стимулювання природоохоронних ініціатив населення шляхом підтримки неурядових організацій [7].

Цікавий підхід до формування концепції розвитку туристичних підприємств відображено в науковій праці [4], в якій концепцію пропонується визначати як провідний задум, комплекс основних положень та установок, конструктивну, цілісну систему засобів досягнення цілей з формування конкурентоспроможного ринку туристичних послуг на засадах просторової поляризації. Формування та реалізацію концепції доцільно здійснювати на засадах кумулятивної взаємодії інституційно-правового, соціально-економічного та інтеграційного векторів розвитку ринку туристичних послуг. Кумулятивна взаємодія окреслених векторів шляхом індуктивної концентрації їх продуктивної діяльності у заданому напрямку забезпечує інтенсифікацію результативності та поступове накопичення синергетичного ефекту, що спричиняє позитивні якісні зміни у розвитку ринку туристичних

послуг [4].

При цьому інституційно-правовий вектор пов'язаний з розбудовою нормативно-правової бази у сфері туристичного підприємництва, чіткою регламентацією повноважень і удосконаленням організаційної структури органів влади задля забезпечення державної підтримки підприємницької діяльності в туризмі, соціально-економічний вектор – з активізацією фінансово-кредитної та інвестиційної підтримки розвитку суб'єктів даної сфери, запровадження градації системи пільг, пільгових канікул та пом'якшення податкової політики, сприяння залученню інвестицій тощо, інтеграційний вектор – з розширенням міжнародного співробітництва, спрощенням прикордонних, митних та візових туристичних формальностей, позиціонуванням національних туристичних послуг на європейському ринку тощо [4].

Отже, ґрунтуючись на результатах проведеного дослідження щодо напрямів та інструментів забезпечення розвитку суб'єктів туристичної галузі, слід зазначити, що наразі потребує розроблення концепція забезпечення комплементарного розвитку підприємств туристичної індустрії, ключовою метою реалізації якої є забезпечення конкурентоспроможності національних туристичних послуг і нарощення туристичних потоків на основі реалізації принципу комплементарності шляхом покращення комунікації суб'єктів ринку туристичних послуг, підвищення ефективності управління підприємствами туристичної індустрії, освоєння нових напрямів надання туристичних послуг і розбудова нових туристично-рекреаційних дестинацій, покращення якості національних туристичних послуг (рис. 2).

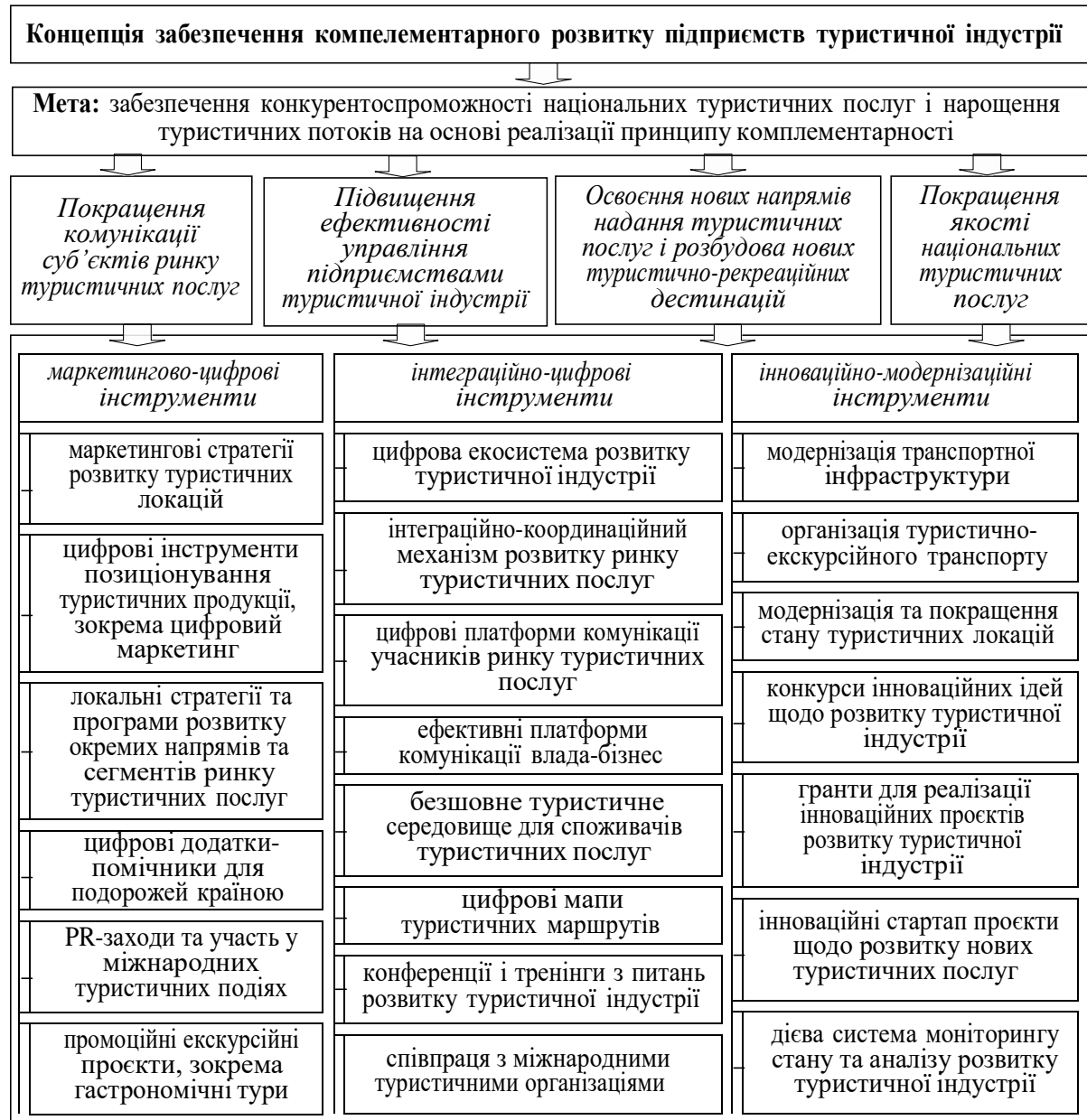


Рис. 2. Концепція забезпечення комплементарного розвитку підприємств туристичної індустрії (розробка автора)

Досягнути зазначеного можливо шляхом застосування маркетингово-цифрових, інтеграційно-цифрових, інноваційно-модернізаційних інструментів забезпечення сталого розвитку підприємств туристичної індустрії. Зокрема серед маркетингово-цифрових інструментів слід виділити: маркетингові стратегії розвитку туристичних локацій; цифрові інструменти позиціонування туристичних продукцій, зокрема цифровий

маркетинг; локальні стратегії та програми розвитку окремих напрямів та сегментів ринку туристичних послуг; цифрові додатки-помічники для подорожей країною; PR-заходи та участь у міжнародних туристичних подіях; промоційні екскурсійні проєкти, зокрема гастрономічні тури тощо. Серед інтеграційно-цифрових інструментів слід звернути увагу на такі основні з них: цифрова екосистема розвитку туристичної



індустрії; інтеграційно-координаційний механізм розвитку ринку туристичних послуг; цифрові платформи комунікації учасників ринку туристичних послуг; ефективні платформи комунікації влада-бізнес; безшовне туристичне середовище для споживачів туристичних послуг; цифрові мапи туристичних маршрутів; конференції і тренінги з питань розвитку туристичної індустрії; співпраця з міжнародними туристичними організаціями тощо.

Належну увагу слід приділити і впровадженню інноваційно-модернізаційних інструментів забезпечення розвитку підприємств туристичної індустрії: модернізація транспортної інфраструктури; організація туристично-екскурсійного транспорту; модернізація та покращення стану туристичних локацій; конкурси інноваційних ідей і гранти для реалізації інноваційних проєктів щодо розвитку туристичної індустрії; інноваційні стартап-проєкти щодо розвитку нових туристичних послуг; дієва система моніторингу стану та аналізу розвитку туристичної індустрії тощо.

**Висновки.** Таким чином, відзначаючи суттєвий економічний внесок туризму в розвиток країн і зважаючи на складну соціально-економічну ситуацію в Україні та відсутність наразі можливостей для активізації розвитку туристичної галузі, доведено доцільність вирішення питання забезпечення сталого комплементарного зростання підприємств даної сфери в аспекті післявоєнного відродження країни. Досліджено сучасний стан туристичної галузі. Проаналізовано державну стратегічну ініціативу щодо розвитку туризму в Україні. Розглянуто наукові підходи до формування механізмів та інструментарію забезпечення сталого розвитку суб'єктів туристичної галузі. Розроблено концепцію забезпечення комплементарного розвитку підприємств туристичної індустрії,

ключовою метою якої визначено забезпечення конкурентоспроможності національних туристичних послуг і нарощення туристичних потоків на основі реалізації принципу комплементарності шляхом покращення комунікації суб'єктів ринку туристичних послуг, підвищення ефективності управління підприємствами туристичної індустрії, освоєння нових напрямів надання туристичних послуг і розбудови нових туристично-рекреаційних дестинацій та покращення якості туристичних послуг.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Понад 900 млн туристів зафіксовано у світі у 2022 році. *fixygen.ua* : веб-сайт. URL:

<http://www.fixygen.ua/news/20230123/bolee-900-mln.html>.

2 Панченко С. В., Дикань В. Л., Шраменко О. В., Полякова О. М., Уткіна Ю. М. Підприємництво. Ч. 2 : Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 241 с.

3 Дикань В. Л., Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Толстова А. В. Основи бізнесу : навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 290 с.

4 Горіна Г. О. Розвиток ринку туристичних послуг України в умовах просторової поляризації: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.03 / ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля». Дніпро, 2017. 493 с.

5 Заворуєва О. С. Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку туристичної галузі України. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28-1. С. 218-222.

6 Коpecь Г. Р., Кулиняк І. Я., Дзюрах Ю. М. Теоретичні аспекти розвитку туристичних підприємств із застосуванням сучасних концепцій менеджменту при роботі з персоналом. *Modern Economics*. 2019. № 16. С. 27–33.

7 Леоненко Н. А. Концептуальні

засади державного регулювання сталого розвитку туристичної сфери. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління.* 2019. Том 30 (69). № 4. С. 82-86.

8 Масюк Ю. О. Стратегічне управління розвитком туризму в Україні : дис. ... канд. економ. наук : 08.00.03 / Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. Львів, 2017. 318 с.

9 Свірідова Н. Д. Концепція сталого розвитку туризму в сучасних умовах. *Культура народів Причорномор'я.* 2009. № 176. С. 166-168.

10 Токмакова І. В., Войтов І. М., Стратієнко Т. І., Давидова К. О. Цифровізація як нова парадигма управління підприємствами туристичної індустрії. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2022. № 78-79. С. 167-178.

11 Юхновська Ю. Формування концепції стратегічного управління розвитком потенціалу туристичної галузі в Україні та її регіонах. *Галицький економічний вісник. Серія: Економіка та управління національним господарством.* 2019. Т. 57. № 2. С. 18-27.

12 Скільки іноземців побувало в Україні за 2021 рік. *village.com.ua : веб-сайт.* URL: <https://www.the-village.com.ua/village/city/city-news/321701-skilki-inozemtsiv-pobuvalo-v-ukrayini-za-2021-rik>.

13 Найважчий сезон. Стали відомі втрати туризму в Україні під час війни. *РБК-Україна : веб-сайт.* URL: <https://www.rbc.ua/ukr/travel/samyu-trudnyu-sezon-stali-izvestny-poteri-1662112736.html>.

14 За пів року Київ відвідали майже 400 тисяч туристів. *Вечірній Київ : веб-сайт.* URL: <https://vechirniy.kyiv.ua/news/70025/>.

15 Найкращі часи – попереду. Що відбувається з туризмом в Україні під час війни. *РБК-Україна : веб-сайт.* URL: [https://www.rbc.ua/ukr/travel/samye-rkie-vremena-vpered-i-proishodit-turizmom-](https://www.rbc.ua/ukr/travel/samye-rkie-vremena-vpered-i-proishodit-turizmom-1657645856.html)

[1657645856.html](https://www.rbc.ua/ukr/travel/samye-rkie-vremena-vpered-i-proishodit-turizmom-1657645856.html).

16 Щоб відродився туризм, зацікавлюйте іноземців Україною вже сьогодні. *Укрінформ : веб-сайт.* URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3561536-sob-vidrodivsa-turizm-zacikavljte-inozemciv-ukrainou-vze-sogodni.html>.

17 Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 р. № 168-р. *Законодавство України : веб-сайт.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>.

## REFERENCES

1 Fixygen.ua : web-site (2022). -More than 900 million tourists registered in the world in 2022], available at: <http://www.fixygen.ua/news/20230123/bolee-900-mln.html>.

2 Panchenko S. V., Dykan V. L., Shramenko O. V., Poliakova O. M. and Utkina Yu. M. (2018). *Pidpryemnytstvo. Realizatsiia pidpryemnytskoi diialnosti u suchasnykh rynkovykh umovakh [Entrepreneurship. Implementation of entrepreneurial activity in modern market conditions]*, USURT, Kharkiv, Ukraine.

3 Dykan V. L., Tokmakova I. V., Ovchynnikova V. O., Korin M. V. and Tolstova A. V. (2018). *Osnovy biznesu [Business basics]*, USURT, Kharkiv, Ukraine.

4 Horina H. O. (2017). *Rozvytok rynku turystychnykh posluh Ukrainy v umovakh prostоровoi poliaryzatsii [Development of the Ukrainian tourist services market in conditions of spatial polarization]*, Doctor's thesis, Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine.

5 Zavoruieva O. S. (2018). *Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm zabezpechennia rozvytku turystychnoi haluzi Ukrainy [Organizational and economic mechanism for ensuring the development of the tourism industry in Ukraine]*, *Black Sea*

*Economic Studios*, vol. 28-1, pp. 218-222.

6 Kopets H. R., Kulyniak I. Ya., Dziurakh Yu. M. (2019). Teoretychni aspekty rozvytku turystychnykh pidpryemstv iz zastosuvanniam suchasnykh kontseptsii menedzhmentu pry roboti z personalom [Theoretical aspects of the development of tourist enterprises using modern management concepts when working with personnel], *Modern Economics*, vol. 16, pp. 27–33.

7 Leonenko N. A. (2019). Kontseptualni zasady derzhavnoho rehuliuвання staloho rozvytku turystychnoi sfery [Conceptual foundations of state regulation of sustainable development of the tourism sector], *Scientific notes of the V. I. Vernadsky. Series: Public Administration*, vol. 30 (69), no. 4, pp. 82-86.

8 Masiuk Yu. O. (2017). Stratehichne upravlinnia rozvytkom turyzmu v Ukraini [Strategic Management of Tourism Development in Ukraine], PhD thesis, I. Franko Lviv National University, Lviv, Ukraine.

9 Sviridova N. D. (2009). Kontseptsiiia staloho rozvytku turyzmu v suchasnykh umovakh [Concept of sustainable tourism development in modern conditions], *Culture of the peoples of the Black Sea region*, vol. 176, pp. 166-168.

10 Tokmakova I. V., Voitov I. M., Stratiienko T. I., Davydova K. O. (2022). Tsyfrovizatsiia yak nova paradyhma upravlinnia pidpryemstvamy turystychnoi industrii [Digitalization as a new paradigm for managing tourism industry enterprises], *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 78-79, pp. 167-178.

11 Yukhnovska Yu. (2019). Formuvannia kontseptsii stratehichnoho upravlinnia rozvytkom potentsialu turystychnoi haluzi v Ukraini ta yii rehionakh

[Formation of the concept of strategic management of the development of the potential of the tourism industry in Ukraine and its regions], *Galician economic bulletin. Series: Economics and management of the national economy*, vol. 57, no. 2, pp. 18-27.

12 *Village.com.ua: web-site* (2021). -How many foreigners visited Ukraine in 2021, available at: <https://www.the-village.com.ua/village/city/city-news/321701-skilki-inozemtsiv-pobuvalo-v-ukrayini-za-2021-rik>.

13 *Rbc.ua : web-site* (2022). -The most difficult season. Losses of tourism in Ukraine during the war have become known, available at: <https://www.rbc.ua/ukr/travel/samyi-trudnyy-sezon-stali-izvestny-poteri-1662112736.html>.

14 *Vechirniy.kyiv.ua : web-site* (2022). -For half a year Kiev was visited by almost 400 thousand tourists, available at: <https://vechirniy.kyiv.ua/news/70025/>.

15 *Rbc.ua : web-site* (2022). -The best of times are yet to come. What happens to tourism in Ukraine during the war, available at: <https://www.rbc.ua/ukr/travel/samye-rkie-vremena-vperediproishodit-turizm-1657645856.html>.

16 *Ukrinform.ua : web-site* (2022). -To revive tourism, interest foreigners in Ukraine today, available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3561536-sob-vidrodivsa-turizm-zacikavljte-inozemciv-ukrainou-vze-sogodni.html>.

17 *Zakon.rada.gov.ua : web-site* (2022). -Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine -On approval of the strategy for the development of Tourism and resorts for the period up to 2026, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>.