

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра туризму, рекреації та регіонального розвитку

УДК 338.48:330.837:339.543

Духній Михайло Петрович

(прізвище, ім'я по батькові)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Формування та реалізація потенціалу туристичного підприємництва

(назва роботи)

Туристичний бізнес-менеджмент

(назва освітньої програми)

242- Туризм і рекреація

(шифр і назва спеціальності)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело:

Здобувач освітнього ступеня _____ Михайло ДУХНІЙ
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник _____ д.е.н., професор Лілія СІМКІВ
(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри _____ к.г.н., доцент Ярослава КОРОБЕЙНИКОВА
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Івано-Франківськ-2024

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут Економіки та менеджменту
Кафедра туризму, рекреації та регіонального розвитку
Напрямок підготовки 242- Туризм і рекреація

Затверджую

Завідувач кафедри _____ Коробейникова Я.С.
“ _____ ” _____ 20__ р.

**ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ**

Студенту Духнію Михайлу Петровичу

1. Формування та реалізація потенціалу туристичного підприємництва

Керівник роботи Сімків Лілія Євгенівна д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

затвержені наказом закладу вищої освіти від 08.11.2024 р., №760/7

2. Строк подання студентом роботи 13. 12. 2024 р

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, дані Державної служби статистики України та Державного агентства розвитку туризму, електронні ресурси мережі Інтернет.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити Вступ. 1. Теоретичні засади формування та реалізації підприємницького потенціалу. 2. Аналіз формування і реалізації підприємницького потенціалу в туристичній сфері України. 3. Напрями вдосконалення формування і реалізації підприємницького потенціалу в туристичній сфері України. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу

Мультимедійна презентація - 0 слайд

6 Консультанти з роботи, із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис консультанта, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1, 2, 3	Сімків Л.Є.		
Економічна частина	Сімків Л.Є.		
Нормоконтроль	Побігун О.В.		

7. Дата видачі завдання 11.11.2024.

Керівник

_____ (підпис)

Лілія СІМКІВ

(розшифровка підпису)

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

Михайло ДУХНІЙ

(розшифровка підпису)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор №	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Термін виконання станів проекту (роботи)	Примітки
1	Збір необхідної інформації щодо теоретичних, та практичних засад формування та використання ринкового потенціалу регіонів	11.11.2024	Виконано
2	Вступ	11.12.2024	Виконано
3	Розділ 1 Теоретичні засади формування та реалізації підприємницького потенціалу	19.11.2024	Виконано
4	Розділ 2 Аналіз формування і реалізації підприємницького потенціалу в туристичній сфері України	28.11.2024	Виконано
5	Розділ 3 Напрями вдосконалення формування і реалізації підприємницького потенціалу в туристичній сфері України	09.12.2024	Виконано
6	Висновки	11.12.2024	Виконано
7	Оформлення бакалаврської роботи та супровідної документації	12.12.2024	Виконано
8	Передача кваліфікаційної бакалаврської роботи на рецензування	17.12.2024	Виконано
9	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи на рецензування	23.12.2024	Виконано

Студент

(підпис)

Михайло ДУХНІЙ

(розшифровка підпису)

Керівник роботи

(підпис)

Лілія СІМКІВ

(розшифровка підпису)

АНОТАЦІЯ

Тема: Формування та реалізація потенціалу туристичного підприємництва

Робота містить: кількість сторінок - 84, таблиць – 9, рисунків – 9, літературних джерел – 56.

Магістерська робота присвячена науково-теоретичному обґрунтуванню та розробці методологічних засад і практичних рекомендацій щодо формування та реалізації потенціалу туристичного підприємництва.

У роботі здійснено комплексну систематизацію теоретико-методологічних підходів до визначення сутності та структури потенціалу туристичного підприємництва. Запропоновано методичний інструментарій оцінювання ефективності використання потенціалу туристичного підприємництва.

Розроблено організаційно-економічний механізм нарощування та реалізації туристичного підприємницького потенціалу, що базується на принципах системності та інтегративності, враховує динамічні зміни зовнішнього середовища та забезпечує підвищення конкурентоспроможності вітчизняних туристичних підприємств на міжнародному ринку. Проведено оцінювання розвитку туристичного підприємництва, доданої вартості та зайнятості населення у туристичній індустрії, та зроблена оцінка по структурних компонентах регіонального туристичного потенціалу.

Обґрунтовано стратегічні напрями удосконалення інституційного забезпечення розвитку туристичного підприємництва та запропоновано практичні рекомендації щодо активізації підприємницького потенціалу в туристичній галузі з урахуванням регіональних особливостей та глобальних тенденцій розвитку туристичного ринку.

Ключові слова: туристичне підприємництво, потенціал розвитку, туристична галузь, організаційно-економічний механізм, адаптивні стратегії, конкурентоспроможність, туристичний ринок.

ANNOTATION

Topic: Formation and implementation of the potential of tourism entrepreneurship

The work contains: number of pages – 84, tables – 9, figures – 9, literary sources – 56.

The master's thesis is devoted to the scientific and theoretical justification and development of methodological principles and practical recommendations for the formation and realization of the potential of tourism entrepreneurship.

The work includes a comprehensive systematization of theoretical and methodological approaches to determining the essence and structure of the potential of tourism entrepreneurship. A methodological toolkit for evaluating the effectiveness of using the potential of tourism entrepreneurship is proposed.

An organizational and economic mechanism for building up and realizing the tourist entrepreneurial potential has been developed, which is based on the principles of systematicity and integrability, takes into account the dynamic changes in the external environment and ensures the increase in the competitiveness of domestic tourist enterprises on the international market. An assessment of the development of tourism entrepreneurship, added value and employment of the population in the tourism industry was carried out, and an assessment was made of the structural components of the regional tourism potential.

Strategic directions for improving the institutional support for the development of tourism entrepreneurship are substantiated, and practical recommendations are offered for the activation of entrepreneurial potential in the tourism industry, taking into account regional characteristics and global trends in the development of the tourism market.

Key words: tourism entrepreneurship, development potential, tourism industry, organizational and economic mechanism, adaptive strategies, competitiveness, tourism market.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ	11
1.1 Генезис наукових підходів до сутності та структури підприємницького потенціалу	11
1.2 Концептуальні основи формування та реалізації підприємницького потенціалу	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ	36
2.1 Оцінка розвитку світового та українського туристичного сектору: макроекономічний аспект	36
2.2 Формування підприємницького потенціалу у туристичному секторі України: регіональний вимір	44
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ..	55
3.1 Стратегічні пріоритети розвитку туристичного підприємницького потенціалу	55
3.2 Організаційно-економічний механізм нарощування та реалізації туристичного підприємницького потенціалу	61
3.3 Удосконалення системи управління туристичними підприємствами	72
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	80

ВСТУП

Актуальність теми. У контексті глобальних економічних трансформацій туристична галузь демонструє стабільне зростання та посідає одне з провідних місць у світовій економіці, генеруючи близько 10% світового ВВП та забезпечуючи створення кожного десятого робочого місця у світі. За даними Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), міжнародний туристичний потік демонструє стійку тенденцію до зростання, що створює значні можливості для розвитку туристичного підприємництва.

Для України питання формування та реалізації потенціалу туристичного підприємництва набуває особливої актуальності з огляду на наявність унікальних природних ресурсів, багатой історико-культурної спадщини та зростаючий інтерес до країни на міжнародній арені. При цьому існуючий туристичний потенціал використовується недостатньо ефективно, що обумовлює необхідність розробки нових підходів до його формування та реалізації.

В умовах постковідного відновлення та геополітичних викликів туристична галузь потребує нових інноваційних рішень та адаптивних стратегій розвитку. Особливого значення набуває здатність туристичних підприємств формувати та ефективно використовувати свій потенціал, враховуючи динамічні зміни зовнішнього середовища та зростаючі вимоги споживачів до якості туристичних послуг. Розвиток цифрових технологій та трансформація споживчої поведінки створюють нові можливості для реалізації потенціалу туристичного підприємництва через впровадження інноваційних бізнес-моделей, розширення каналів комунікації з клієнтами та персоналізацію туристичних послуг. Водночас це вимагає від підприємств туристичної сфери постійного вдосконалення своїх компетенцій та розвитку адаптивних здібностей.

Особливої актуальності набуває питання сталого розвитку туристичного підприємництва, що передбачає збалансоване використання природних,

культурних та соціально-економічних ресурсів при формуванні туристичного потенціалу. Це вимагає розробки нових підходів до управління туристичними підприємствами, які б враховували не лише економічну ефективність, але й соціальну відповідальність та екологічну стійкість. Важливим аспектом є також необхідність підвищення конкурентоспроможності вітчизняних туристичних підприємств на міжнародному ринку, що потребує системного підходу до формування та реалізації їх потенціалу, включаючи розвиток інфраструктури, підвищення якості послуг, впровадження міжнародних стандартів обслуговування та розвиток людського капіталу.

Таким чином, дослідження теоретичних засад та практичних аспектів формування та реалізації потенціалу туристичного підприємництва є надзвичайно актуальним для забезпечення сталого розвитку туристичної галузі України та підвищення її конкурентоспроможності на глобальному ринку туристичних послуг.

Дослідження проблематики формування та реалізації потенціалу туристичного підприємництва привернуло увагу багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, які зробили значний внесок у розвиток теоретико-методологічних засад та практичних аспектів даного питання. Теоретико-методологічні аспекти процесів формування та реалізації потенціалу туристичного підприємництва знайшли своє відображення в працях широкого кола науковців, зокрема таких як С. Алексєєв, У. Андрусів, Г. Бедрадіна, В. Бугай, В. Вакулова, А. Висоцький, В. Герасименко, О. Гончар, А. Горбунова, О. Денисюк, Л. Добрик, В. Кіптенко, Ю. Ключєва, С. Коробка, І. Костюк, А. Краєвська, К. Кузнецова, Г. Купалова, В. Лабунець, О. Лабунець, Л. Лісовська, І. Мазур, Л. Маршук, О. Маслак, О. Нижник, В. Павлоцький, Н. Педченко, І. Саух, Р. Скалюк, Г. Тарасюк, А. Терєбух, Ю. Ушкаренко, К. Чумаков, Л. Шимановська-Діанич, І. Яремко та інші.

Однак, попри значний науковий доробок у сфері туристичного підприємництва, питання формування та реалізації його потенціалу за умов динамічних змін зовнішнього середовища, цифровізація та нові виклики глобальної

економіки потребують подальшого дослідження та розробки нових теоретико-методологічних підходів і практичних рекомендацій. Особливу увагу заслуговують питання оцінки ефективності використання потенціалу його туристичного підприємництва, розроблення механізмів активізації, формування адаптивних стратегій розвитку та забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних туристичних підприємств на міжнародному ринку.

Метою роботи є розробка теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій щодо формування та реалізації потенціалу туристичного підприємництва в національній економіці.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі завдання:

- розкрити теоретичні основи формування та розвитку потенціалу туристичного підприємництва;
- здійснити комплексний аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку туристичного підприємництва;
- розробити методологічний інструментарій оцінки формування туристичного потенціалу;
- запропонувати організаційно- економічний механізм забезпечення зростання рівня реалізації туристичного потенціалу;
- обґрунтувати стратегічні напрями активізації потенціалу туристичного підприємництва;
- запропонувати шляхи удосконалення системи управління туристичними підприємствами.

Вирішення поставлених завдань дозволить досягти основної мети дослідження та розробити комплексний підхід до формування та реалізації потенціалу туристичного підприємництва в національній економіці.

Об'єкт дослідження - процес формування та реалізації потенціалу туристичного підприємництва в національній економіці, що включає сукупність

економічних відносин, які виникають між суб'єктами туристичної діяльності щодо створення, розвитку та ефективного використання туристичного потенціалу.

Предмет дослідження - теоретико-методологічні засади, науково-методичні підходи та практичні рекомендації щодо формування та реалізації потенціалу туристичного підприємництва.

Методологічною основою дослідження виступив широкий спектр наукових методів, серед яких провідне місце посіли методи теоретичного узагальнення, що дозволили систематизувати існуючі наукові підходи, індуктивного та дедуктивного аналізу, які забезпечили можливість формування обґрунтованих висновків, системного аналізу і синтезу, що сприяли комплексному вивченню досліджуваних явищ, а також методи наукової абстракції та аналогій, які дозволили виявити сутнісні характеристики досліджуваних процесів.

Для забезпечення достовірності та обґрунтованості отриманих результатів було використано широку інформаційну базу, що включала офіційні статистичні матеріали Всесвітньої туристичної організації, які надали можливість проаналізувати глобальні тенденції розвитку туризму, актуальні дані Державної служби статистики України та Державного агентства розвитку туризму, що дозволили оцінити стан вітчизняної туристичної галузі, а також різноманітні наукові джерела, включаючи публікації у фахових виданнях, матеріали міжнародних та всеукраїнських наукових конференцій, довідкову літературу та релевантні інтернет-ресурси, які забезпечили теоретичне підґрунтя дослідження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

1.1. Генезис наукових підходів до сутності та структури підприємницького потенціалу

Підприємницька діяльність в ринкових умовах охоплює управління ресурсами, партнерські відносини та планування виробництва для досягнення фінансових результатів. Ключовим аспектом виступає потенціал підприємництва, що визначає перспективи розвитку.

Термін "потенціал" походить від латинського *potentialis* (сила) та вперше згадується Арістотелем у IV ст. до н.е. як можливість перетворення матерії. З XVII ст. термін поширюється у природничих науках, а з XX ст. - в економіці.

За визначенням словників, потенціал - це можливість розвитку за певних умов.

Важливо розмежувати поняття:

- "потенціал підприємництва" та "потенціал підприємницької діяльності"
- тотожні поняття щодо комерційної господарської діяльності;
- "потенціал підприємця" та "підприємницький потенціал" - характеризують особистісні якості підприємця;
- "потенціал підприємства" - ширше поняття, що охоплює як комерційну, так і некомерційну діяльність.

Фундаментальні теоретичні основи дослідження потенціалу підприємництва були закладені в працях таких відомих зарубіжних вчених, як П. Друкер, який розробив концепцію підприємницького управління та інноваційного розвитку, Й. Шумпетер, котрий обґрунтував роль підприємця як інноватора в економічній системі, та М. Портер, що створив теорію конкурентних переваг та концепцію кластерного розвитку [1-3].

Значний внесок у розвиток теорії туристичного підприємництва зробили вітчизняні науковці. Зокрема, М. Мальська та В. Худо розробили концептуальні засади туристичного бізнесу та обґрунтували особливості формування туристичної політики в Україні [4]. Т. Ткаченко досліджувала питання сталого розвитку туризму та управління туристичними підприємствами [5].

Проблематику оцінки та розвитку туристичного потенціалу регіонів ґрунтовно висвітлили у своїх працях В. Кифяк [6], який запропонував методологію оцінки туристично-рекреаційного потенціалу територій, та Л. Черчик, що розробила концепцію формування та реалізації туристично-рекреаційного потенціалу регіону [7].

Питання інноваційного розвитку туристичного підприємництва досліджували С. Мельниченко [8], яка розробила теоретико-методологічні засади та практичні рекомендації щодо інформаційних технологій в туризмі, та Г. Михайліченко [9], що обґрунтувала інноваційні стратегії розвитку туристичних підприємств.

Дослідженням маркетингових аспектів туристичного підприємництва займались О. Любіцева [10], яка розробила методологічні основи географії туризму та формування туристичних ринків, та М. Бойко [11], що запропонувала концепцію ціннісно-орієнтованого управління туристичними підприємствами.

Питання управління якістю туристичних послуг та конкурентоспроможністю туристичних підприємств досліджували Н. Кудла [12], який розробив систему управління якістю послуг у туризмі, та І. Школа [13], що обґрунтувала методологічні підходи до управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств.

Важливий внесок у розвиток теорії сталого туризму зробили С. Нездоймінов [14], який досліджував питання підприємництва в контексті сталого розвитку туризму, та В. Герасименко [15], що розробив теоретико-методологічні засади сталого розвитку туристичних destination.

Міжнародні аспекти розвитку туристичного підприємництва висвітлені в працях А. Парфіненка [16], який досліджував міжнародний туризм в системі світового господарства, та Л. Шульгіної [17], що розробила механізми формування міжнародної конкурентоспроможності туристичних підприємств.

Комплексний аналіз наукової літератури дозволяє виокремити чотири основні класифікаційні ознаки потенціалу підприємництва, які охоплюють географічне охоплення (від глобального до регіонального рівня), масштаб суб'єктів господарювання (від малого до великого підприємництва), функціональні складові (включаючи інвестиційний, виробничий, податковий, природно-ресурсний, соціальний, інформаційний та інноваційний компоненти) та галузеву спрямованість (туристична, сільськогосподарська, промислова, будівельна та транспортна сфери).

Важливо зазначити, що кожен із видів потенціалу підприємництва характеризується багатовимірністю та може бути додатково класифікований за іншими ознаками, що дозволяє здійснювати більш глибокий та всебічний аналіз потенціалу в конкретній сфері діяльності, зокрема, туристичний потенціал може досліджуватися на різних територіальних рівнях, враховувати масштаби підприємницької діяльності та оцінюватися за окремими функціональними складовими.

В історичному контексті розвиток концепції туристичного потенціалу пройшов два основні етапи: ресурсно-екологічну концепцію кінця 1980-х років, яка зосереджувалася на формуванні понять рекреаційного та природно-ресурсного потенціалу, використанні природних ресурсів для оздоровлення туристів та оцінці потенціалу через співвідношення можливої та фактичної кількості туристів, та ресурсно-виробничу концепцію кінця 1980-х - середини 1990-х років, що розширила попередні теоретичні напрацювання.

На початку 1990-х років було впроваджено поняття "потенціал рекреаційної галузі", при цьому дослідники концентрували увагу на максимально можливому економічному ефекті від використання рекреаційних ресурсів з урахуванням

екологічних обмежень, що мало забезпечити збереження та відтворення природно-рекреаційних ресурсів держави.

У період з середини до кінця 1990-х років розвинулась територіальна концепція, яка запровадила поняття рекреаційного потенціалу території та регіону, що дозволило комплексно оцінювати потенціал підприємництва з урахуванням регіональних природних особливостей та максимально допустимої туристичної місткості без шкоди для довкілля.

На початку XXI століття сформувалась комплексна концепція, яка розглядає туристичний потенціал як багатокомпонентну систему внутрішніх і зовнішніх складових, включаючи інвестиційне, інноваційне, інформаційне, інфраструктурне та трудове забезпечення, що дозволяє всебічно аналізувати специфіку формування та реалізації підприємницького потенціалу.

Сучасна комплексна концепція має суттєві переваги порівняно з попередніми підходами, оскільки охоплює всі аспекти підприємницької діяльності, що впливають на майбутні доходи, при цьому потенціал туристичного підприємництва розглядається як цілісна сукупність рекреаційно-туристичних, природних, виробничих, фінансово-інвестиційних, технологічних, інформаційних та економічних ресурсів регіону, спрямованих на забезпечення діяльності туристичних підприємств та сталий розвиток території.

Враховуючи можливість агрегації потенціалу підприємництва на різних рівнях економіки (від мега- до мікрорівня), визначення оптимального рівня для найповнішого відображення структури потенціалу підприємницької діяльності залежить від специфіки конкретного виду економічної діяльності.

На сучасному туристичному ринку основним продуктом виступають тури, які складаються з комплексу туристичних послуг та товарів, при цьому туристичні послуги являють собою широкий спектр підприємницької діяльності, спрямованої на обслуговування туристів.

Відповідно до класифікації Державної служби статистики України , туристична діяльність диференціюється за метою поїздки на бізнес-туризм, туристичний відпочинок, лікувально-оздоровчий, спортивний та інші види туризму, кожен з яких має свої особливості та характеристики [18].

Бізнес-туризм представляє собою складне переплетення ділової та туристичної сфер, що охоплює всі види подорожей, пов'язаних з професійною діяльністю, включаючи відвідування конференцій, виставок, ярмарків та корпоративних заходів, при цьому розвиток цього напрямку визначається наявністю розвинених промислових районів, важливих інституцій, зручного географічного розташування, різноманітних туристичних можливостей та відповідної інфраструктури.

Туристичний відпочинок характеризується як подорожі, основною метою яких є відпочинок від повсякденного життя, що зазвичай включає проживання в комфортабельних готелях чи курортах, пляжний відпочинок, екскурсійні програми та гастрономічні задоволення, при цьому тривалість таких подорожей може перевищувати тиждень незалежно від основного спрямування туру.

Мотивація туристичних подорожей з метою відпочинку охоплює чотири основні категорії спонукальних чинників, які включають фізичні мотиватори (пов'язані з відпочинком, спортом та пляжним дозвіллям), культурні мотиватори (спрямовані на пізнання інших країн, їх музики, мистецтва та релігії), міжособистісні мотиватори (орієнтовані на соціальну взаємодію та втечу від буденності) та мотиватори статусу і престижу (зосереджені на прагненні до суспільного визнання).

Процес прийняття рішення щодо придбання туристичного продукту характеризується тривалістю та комплексністю, включаючи такі послідовні етапи як виявлення потреби, збір інформації, оцінку альтернатив, безпосереднє рішення про купівлю та подальшу поведінку, при цьому особлива увага приділяється

можливості надання додаткових послуг для туристів, орієнтованих на відпочинок та розкіш.

Важливим елементом забезпечення якісного відпочинку є функціонування спеціалізованих анімаційних служб у закладах розміщення, статус і ринкові перспективи яких значною мірою залежать від матеріально-технічного забезпечення та професійної підготовки персоналу, що вимагає особливої уваги до підбору та навчання талановитих аніматорів.

Сфера лікувально-оздоровчого туризму диференціюється на лікувальний напрям, спрямований на терапію та реабілітацію після захворювань, та профілактичний (wellness) туризм, метою якого є підтримка загального балансу фізичного та психологічного здоров'я людини.

Ефективний розвиток лікувально-оздоровчого туризму, за твердженням науковців, базується на забезпеченні висококваліфікованими спеціалістами та формуванні конкурентоспроможного міжнародного комплексу послуг, при цьому зовнішні мотиваційні фактори попиту включають наявність природних лікувальних ресурсів, сприятливе екологічне середовище, інноваційні медичні технології, професійний персонал та ефективний маркетинг дестинації.

Інфраструктура лікувально-оздоровчого туризму представляє собою комплексну систему матеріальних об'єктів та послуг, що включає медичні, культурні, рекреаційні та розважальні заклади, спортивні об'єкти, кваліфікований персонал та допоміжну інфраструктуру, формуючи курортну економіку, спрямовану на лікування та оздоровлення відвідувачів.

Спортивний туризм, як одна з найдинамічніших галузей туристичної сфери, охоплює подорожі, пов'язані з участю у спортивних змаганнях різного рівня, що вимагає залучення широкого кола фахівців для планування та організації заходів, включаючи управління спортивними об'єктами, координацію логістики та забезпечення супутніх послуг.

Успішний розвиток спортивного туризму в регіоні визначається трьома ключовими факторами: розвиненою інфраструктурою (включаючи транспортну мережу, комунальні послуги та загальну організацію), ефективними комунікаціями (особливо з використанням сучасних технологій та медіа-платформ для висвітлення спортивних подій) та створенням сприятливого середовища для розвитку цього виду туризму.

Специфіка підприємницької діяльності в туристичній галузі характеризується комплексом унікальних особливостей, серед яких можлива невідповідність між кількістю потенційних споживачів та наявною пропозицією послуг, формування попиту за рахунок географічно віддалених клієнтів, та особливий механізм надання послуг, при якому споживач сам прямує до місця їх отримання.

Важливими характеристиками туристичного продукту є неможливість його накопичення чи повернення, а також зростання цінності послуг для споживача пропорційно до їх комплексності, що обумовлює необхідність розгляду потенціалу туристичного підприємництва на мезорівні, оскільки саме в межах регіону формується комплексний туристичний продукт, залежний від різноманітних забезпечувальних сфер певної території.

В історичному контексті дослідження складових потенціалу підприємництва започатковано Йозефом Шумпетером, який у 1911 році в своїй праці "Теорія економічного розвитку" вперше визначив креативність та інновативність як ключові елементи підприємницького потенціалу, що заклало основу для подальшого розвитку теорії потенціалу підприємництва [2].

Макро- та мегарівні визначають загальні тенденції формування потенціалу підприємництва, проте їх аналіз повинен здійснюватися в розрізі конкретних територіальних одиниць, оскільки жодне туристичне підприємство не може функціонувати автономно та перебуває під постійним впливом факторів зовнішнього середовища.

Сучасні науковці розглядають потенціал підприємництва через призму основних факторів виробництва, які містять потенційні можливості розвитку, при цьому особлива увага приділяється капіталу, який охоплює широкий спектр економічних аспектів, включаючи виробничо-фінансові можливості, інвестиційний та технічний потенціал, матеріально-фінансові ресурси та майнові активи.

У контексті структурування потенціалу підприємництва доцільно виокремити три ключові складові - виробничу, інвестиційну та податкову, оскільки об'єднання всіх аспектів капіталу в єдину компоненту не дозволяє врахувати специфіку різних напрямів діяльності та їх особливості.

Важливим елементом аналізу є виробничий потенціал, який, за визначенням Романчика Т. та Павленка Є., представляє собою комплексну характеристику виробничої бази підприємства, що включає вартісні та натурально-речові показники та визначає можливості виробництва продукції певного складу, технічного рівня та обсягу [19, 20] (рис.1.1).

Виробнича складова потенціалу туристичного підприємництва представляє собою комплекс основних засобів регіону, що визначають його максимальну туристичну місткість та формують матеріальну базу для надання туристичних послуг з метою отримання прибутку.

Інвестиційний компонент потенціалу підприємництва на регіональному рівні, згідно з науковими дослідженнями, охоплює як внутрішні інвестиційні ресурси території, так і зовнішні надходження, при цьому ефективність їх залучення та використання визначається природно-геополітичними та соціально-економічними умовами регіону, що в контексті туристичної сфери відображає здатність залучати фінансові інвестиції для розвитку галузі.

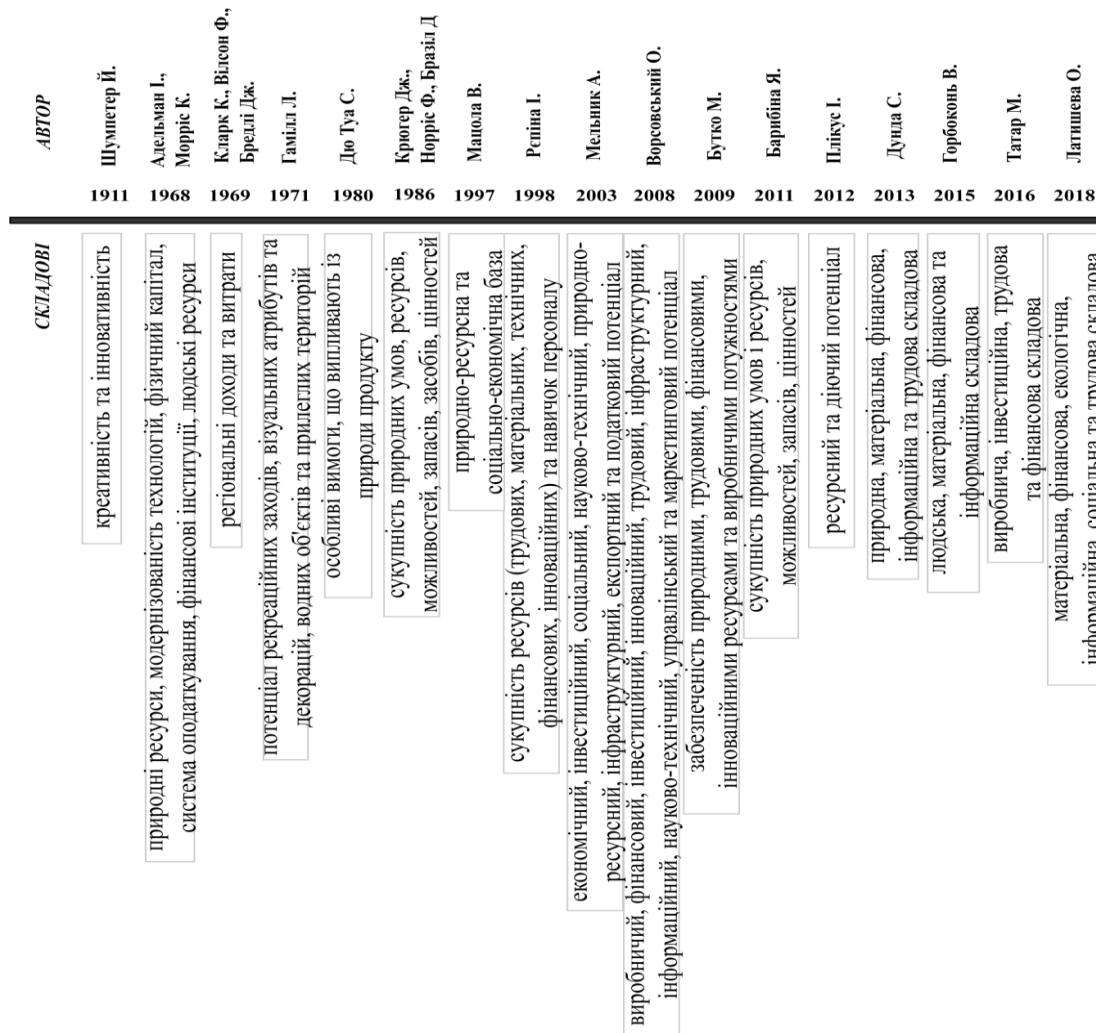


Рис. 1.1. Ретроспективний аналіз теоретичних підходів до структури підприємницького потенціалу

Джерело: сформовано автором

Податкова складова потенціалу підприємництва виступає фундаментом формування місцевих бюджетних надходжень та відіграє подвійну роль: з одного боку, забезпечує фінансовими ресурсами потреби території, а з іншого - стимулює підприємницьку активність та розширення сфери послуг через оптимальну податкову систему.

В контексті регіонального туристичного підприємництва податковий потенціал набуває особливого значення через механізм туристичного збору, який не лише поповнює місцеві бюджети, але й може цілеспрямовано використовуватися

для розвитку туристичної інфраструктури відповідної адміністративно-територіальної одиниці за рішенням органів місцевого самоврядування.

Фактори виробництва у контексті потенціалу підприємництва охоплюють три ключові компоненти, кожен з яких має свої специфічні характеристики.

Природно-ресурсна складова, що відповідає фактору "земля", визначається сукупністю природних ресурсів та умов території, які забезпечують максимальний обсяг виробництва при збереженні здатності до сталого відтворення, при цьому для туристичного підприємництва ключовими характеристиками є придатність території для рекреаційної діяльності та її екологічний стан.

Соціальна складова, пов'язана з фактором "праця", представляє систему елементів, що визначають соціальну активність населення регіону та можливості досягнення соціально значимих результатів, причому в контексті туристичного підприємництва вона реалізується через забезпечення галузі кваліфікованими фахівцями сфери туризму.

Інформаційно-інноваційна складова, що відповідає фактору "інформація", поєднує інформаційний потенціал (наявні інформаційні ресурси, техніку та технології) та інноваційний потенціал (інноваційну активність та результативність підприємництва в регіоні), забезпечуючи конкурентоспроможність та економічне зростання туристичної галузі.

На основі комплексного підходу до розуміння потенціалу підприємництва запропоновано структуру потенціалу туристичного підприємництва регіону, що складається з шести ключових компонентів, які відображають різні аспекти туристичної діяльності та представлені на рисунку 1.2.

Запропоноване визначення "потенціалу туристичного підприємства" характеризує його як здатність суб'єктів туристичної галузі максимізувати прибуток через ефективне використання комплексу регіональних умов: виробничих, соціальних, інвестиційних, інформаційно-інноваційних, податкових та природно-ресурсних.

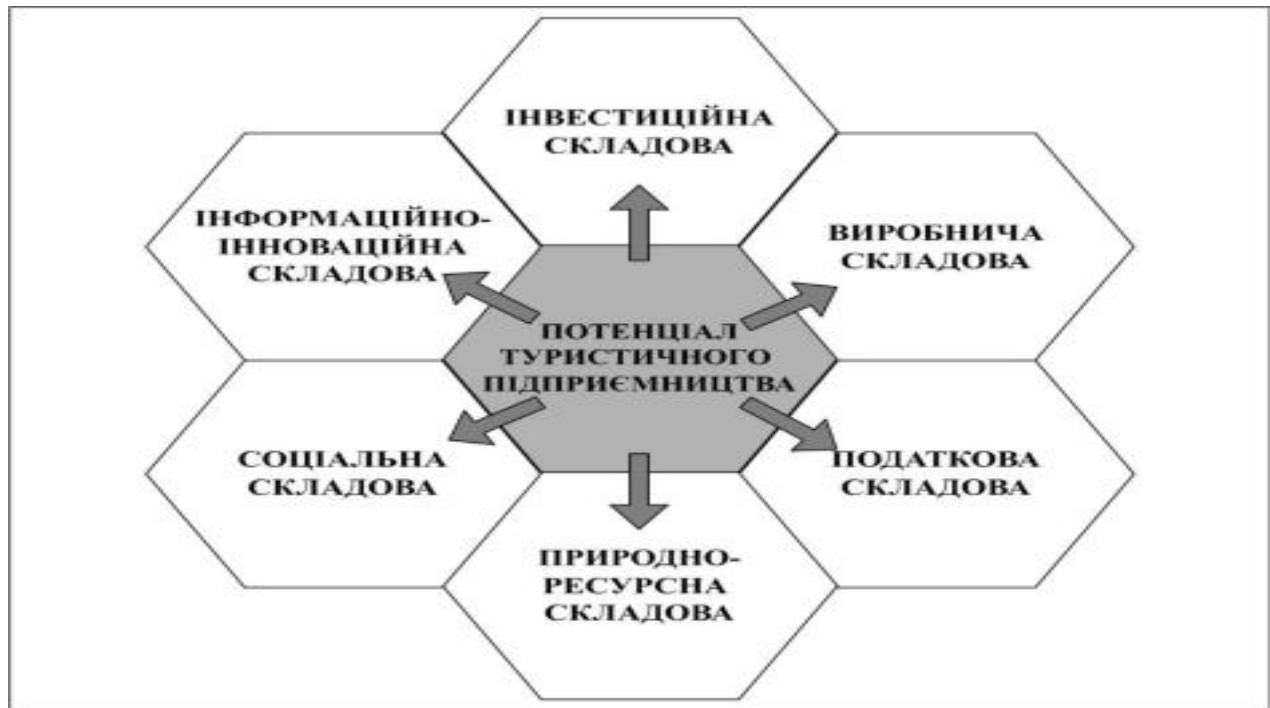


Рис. 1.2. Структурні компоненти регіонального туристичного потенціалу

Джерело: розроблено автором

Важливо підкреслити динамічний характер потенціалу, який проходить через три взаємопов'язані стадії розвитку: трансформацію кількісних та якісних характеристик складових елементів, формування та реалізацію, при цьому послідовність цих етапів може варіюватися залежно від зовнішніх умов та специфічних потреб туристичного підприємництва, що обумовлює необхідність теоретичного обґрунтування підходів до його формування та реалізації.

1.2. Концептуальні основи формування та реалізації підприємницького потенціалу

Підприємницька діяльність туристичної галузі підлягає комплексному регулюванню, яке охоплює державний, ринковий та інституціональний рівні, при цьому регулювання передбачає координацію діяльності підприємницьких структур для досягнення макроекономічних цілей та задоволення суспільних потреб.

Історична еволюція підходів до регулювання підприємницької діяльності пройшла шлях від державного контролю до ринкової саморегуляції, culminating в "Новій інституціональній теорії", яка поєднує переваги обох механізмів для забезпечення загального добробуту та соціально-економічного розвитку.

Державне регулювання туристичної сфери реалізується через законодавчу базу, стратегічні програми розвитку та створення сприятливого інвестиційного клімату, використовуючи податково-бюджетні, кредитно-грошові та цінові інструменти впливу на підприємницьку діяльність (табл.1.1).

Ринкове регулювання функціонує через механізми попиту, пропозиції та конкуренції, причому конкурентне середовище на ресурсних ринках впливає на якість туристичного продукту та його собівартість, а конкуренція на ринку туристичних послуг стимулює інноваційний розвиток підприємств та формування їх прибутку.

Сучасні наукові дослідження з регулювання туристичного підприємництва в Україні зосереджуються переважно на державному управлінні, яке, згідно з науковими підходами, реалізується через систему правових та організаційних заходів для формування сприятливого бізнес-середовища та забезпечення ефективної взаємодії між державними органами, місцевим самоврядуванням та приватним сектором.

Механізми регулювання туристичного підприємництва: порівняльний аналіз державного, ринкового та інституціонального підходів

Характеристика	Державне регулювання	Ринкове саморегулювання	Інституціональне регулювання
Сутність	Управління підприємствами: процесами в сфері туризму та допоміжних адміністративних та економічних послуг. 1. Методо забезпечення сталого економічного зростання	Управління економічною діяльністю підприємств туристичної галузі відповідно до законів, постанов, рішень та конкурсної на ринку туристичних послуг, а також на ринку відповідних ресурсів	Системічне державне та ринкове регулювання господарської діяльності суб'єктів туристичного бізнесу під впливом формальних та неформальних інститутів, які використовують мораль та грати, повільно учасників економічних відносин з метою забезпечення розвитку ринкового середовища та підвищення його стійкості
Переваги	1. Сприяє збереженню ресурсів бізнесу. 2. Комплексне: комплексний вплив на соціальні наслідки. 3. Формує загальної стратегію розвитку туризму країни. 4. Протидіє монополізації ринку. 5. Формує розбудову інфраструктури туристичних підприємств.	1. Сприяє розвитку місцевого туристичного підприємства. 2. Забезпечує адаптивність туристичного бізнесу. 3. Стимулює інноваційну діяльність. 4. Перерозподіл ресурсів відповідно до потреб ринку	1. Нестабільно: формальні та неформальні механізми учасників ринку з метою підвищення інтересів всіх учасників економічних відносин. 2. Сприяє забезпеченню конкурентоспроможності галузі. 3. Протидіє соціальному дисбалансу. 4. Забезпечує гарантовану безпечність та високу якість туристичного бізнесу
Недоліки	1. Не уможливує надосконалення нормативно-правової бази спричиною дисбалансу на ринку туристичних послуг. 2. Бюрократія державних органів управління у сфері туризму гальмує розвиток галузі. 3. Неадекватність між державними реформами та реальним господарним підприємництвом	1. Нестабільність розвитку малого підприємства. 2. Не працює: соціальні аспекти функціонування економіки. 3. Неконтрольоване використання ресурсів	1. Неадекватне регулювання в умовах відсутності систематичної обов'язкової інформації та недосконаlosti демократичних інститутів. 2. Значення дисбалансу у функціонуванні формальних та неформальних інститутів

Джерело: сформовано автором

Важливим аспектом регулювання туристичної галузі виступає інституційний механізм, який формує норми та правила взаємодії учасників ринку для задоволення суспільних потреб, при цьому в Україні туристична діяльність базується на поєднанні формальних інститутів (державне управління) та неформальних інститутів (ринкове регулювання) рис. 1. 3.

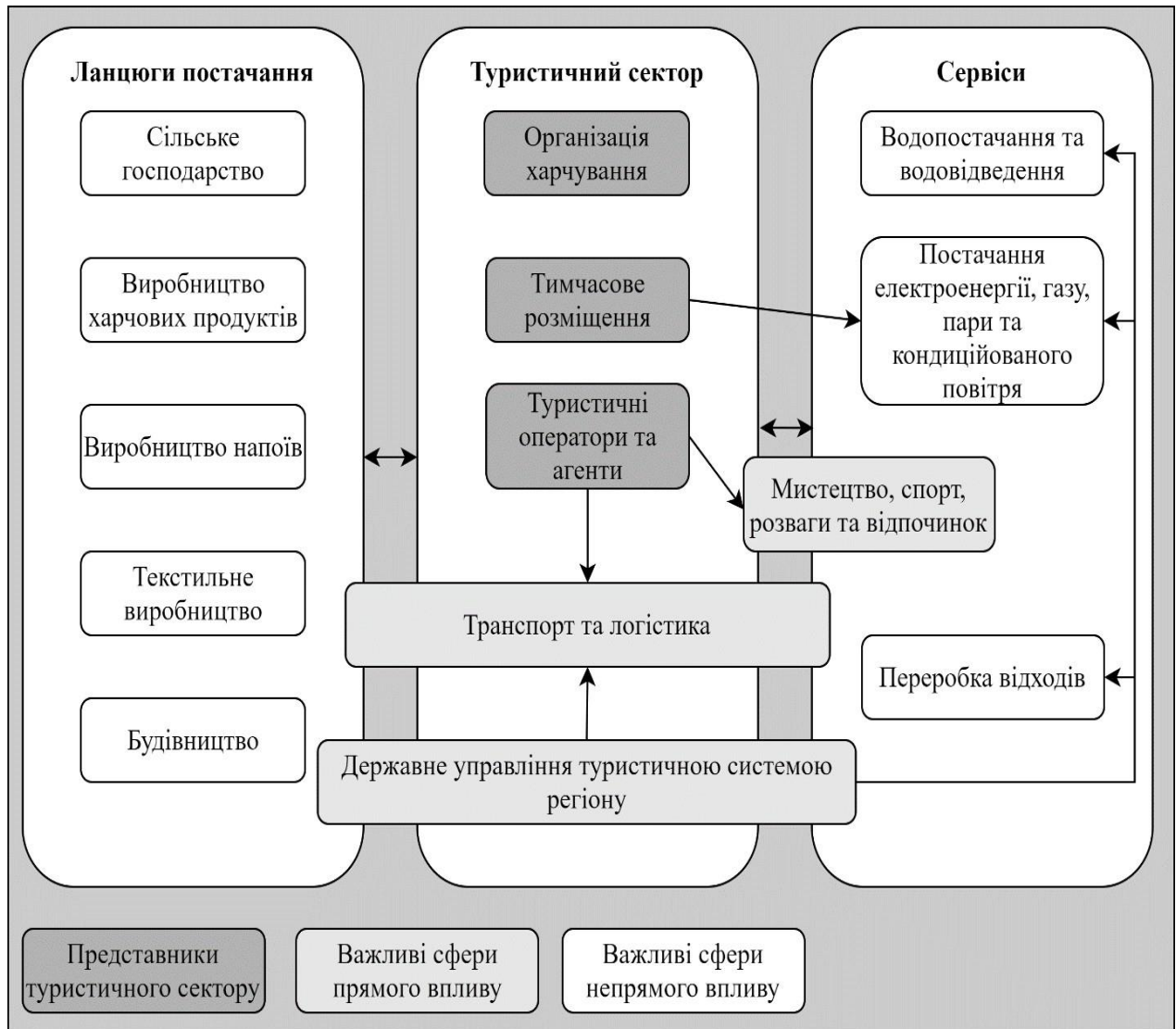


Рис. 1.3. Структурна модель взаємодії суб'єктів туристичної системи регіону

Джерело: сформовано автором

На основі проведеного аналізу запропоновано визначення регулювання підприємницької діяльності в туристичному секторі як процесу інституціонального впливу різних суб'єктів (туристичного сектора, сфер прямого та непрямого впливу) на функціонування регіональної туристичної системи з метою формування та реалізації туристичного потенціалу.

Регуляторна функція в туристичній сфері розподіляється між трьома групами суб'єктів економічного середовища регіону: представниками туристичного сектору (заклади розміщення, харчування, туроператори), сферою прямого впливу (органи управління, транспорт, розваги) та підприємствами галузей непрямого впливу (сільське господарство, виробництво, комунальні послуги).

У туристичній системі регіону регулювання здійснюється через взаємодію трьох ключових компонентів, де туристичний сектор представлений підприємствами розміщення (готелі, пансіонати), закладами харчування (ресторани, кейтеринг), туроператорами та турагентами, які формують та реалізують туристичний продукт відповідно до ринкових умов та потреб споживачів.

Сфера прямого регулювання охоплює органи державного управління, транспортні компанії та організаторів розваг, при цьому особлива роль належить транспортній складовій як першій ланці туристичного ланцюга постачання, а державне управління забезпечує координацію всіх учасників туристичної системи та створення сприятливих умов для розвитку галузі.

Непряме регулювання здійснюється через систему постачання та сервісного обслуговування, включаючи водопостачання, утилізацію відходів, електропостачання, від якості яких залежить не лише комфорт туристів, але й екологічна безпека дестинації, особливо в періоди пікового навантаження туристичного сезону.

Результати взаємодії суб'єктів туристичної системи проявляються у різних сферах: економічній (через генерування прибутку підприємств, податкові надходження та створення робочих місць), соціальній (через задоволення потреб туристів та розвиток культурного обміну), екологічній (через забезпечення раціонального використання ресурсів та охорону природного середовища) та інноваційній (через впровадження нових технологій та розвиток нових видів послуг).

Ця багаторівнева структурна модель демонструє складну систему взаємозв'язків між різними суб'єктами туристичної системи регіону та відображає механізми їх взаємодії для досягнення спільної мети - забезпечення ефективного розвитку туристичної галузі та максимізації соціально-економічних вигод для всіх учасників туристичного ринку.

Ефективність туристичної системи регіону визначається злагодженою взаємодією всіх учасників, починаючи від базової інфраструктури та закінчуючи якісним туристичним продуктом, що відповідає очікуванням споживачів та враховує принципи сталого розвитку території.

Хоча туристичний сектор взаємодіє з багатьма галузями економіки, найбільш критичний вплив на формування та реалізацію туристичного потенціалу мають визначені сфери прямого та непрямого регулювання.

Аналіз лексикографічних джерел демонструє, що поняття "формування" тлумачиться як процес створення, надання структури та визначеності певному об'єкту чи явищу, при цьому Оксфордський словник підкреслює аспект об'єднання компонентів у цілісну систему, а Кембриджський акцентує увагу на трансформаційному характері процесу, коли щось набуває нової форми чи структури.

Сучасні наукові підходи до трактування поняття "формування потенціалу підприємництва" систематизовані в табл. 1.2, яка демонструє різноманітність теоретичних концепцій щодо даного процесу.

Лексикографічний аналіз поняття "реалізація" вказує на його подвійне значення: як процес здійснення запланованого та як акт отримання економічної вигоди, при цьому словники визначають реалізацію як втілення планів у життя та перетворення товарів чи послуг на грошові кошти.

В контексті формування та реалізації потенціалу підприємництва виділяють п'ять основних теоретичних підходів: оптимізаційний, маркетинговий, адміністративний, ситуаційний та системний, серед яких оптимізаційний підхід

базується на використанні економіко-математичних методів для аналізу структурних елементів потенціалу та факторів впливу.

Таблиця 1.2.

Наукові підходи до визначення процесу формування підприємницького потенціалу

<u>Автор</u>	<u>Трактування</u>
<u>Маршук Л.</u>	Виявлення стратегічних можливостей, ресурсів і резервів потенціалу, здатних підвищити рівень конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта
<u>Яремко І.</u>	Використання можливостей розвитку цілісної системи особливих функцій на основі використання механізмів стратегічного управління та застосування концептуальних основ адаптивних систем
<u>Скалюк Р., Вакулова В.</u>	Складний та динамічний процес, який орієнтований на максимально ефективну взаємодію із зовнішнім та внутрішнім середовищем
<u>Денисюк О.</u>	Процес ідентифікації та створення спектра підприємницьких можливостей, його структуризації та побудови певних організаційних форм задля стабільного розвитку та ефективного відтворення
<u>Чумаков К.</u>	Є одним з напрямів його економічної стратегії та передбачає створення та організацію системи ресурсів таким чином, щоб результат їх взаємодії був фактором успіху в досягненні оперативних, тактичних та стратегічних цілей діяльності підприємства
<u>Бугай В., Горбунова А., Ключева Ю.</u>	Виявлення стратегічних можливостей, ресурсів і резервів потенціалу, здатних підвищити конкурентоспроможність підприємства
<u>Коробка С.</u>	Процес ідентифікації та створення діапазону підприємницьких можливостей, їх структуризації та побудови певних організаційних форм для стабільного розвитку та ефективного відтворення
<u>Саух І.</u>	Якісно визначений, відносно стійкий процес упорядкування внутрішніх зв'язків між елементами системи

Джерело: сформовано автором на основі [21-28]

Сучасні науковці, зокрема Педченко Н. та Шимановська-Діанич Л., пропонують оптимізувати процес формування та реалізації потенціалу підприємництва через аналіз ефективності процесів, відповідності цілям, пріоритетам та ринковому середовищу, що дозволяє визначити режими формування та використання потенціалу [29].

Кузнєцова К. розвиває оптимізаційний підхід через застосування багатofакторного кореляційно-регресійного аналізу залежності потенціалу від різних груп ресурсного забезпечення (природних, технічних, фінансових та інших), що дозволяє виявити резерви підвищення потенціалу та адаптувати підприємства до конкурентного ринкового середовища [30].

Маркетинговий підхід до формування потенціалу підприємництва фокусується на задоволенні потреб споживачів, де ключовим фактором виступає ринковий попит та його детермінанти, причому структурування ресурсів підприємств здійснюється відповідно до стратегічних цілей та прогнозованих умов зовнішнього середовища.

Згідно з концепцією Поліщук І.І., ефективне управління потенціалом реалізується через дев'ять взаємопов'язаних етапів, починаючи від аналізу поточного стану та збору маркетингової інформації, через формування стратегії розвитку та оцінку зовнішніх умов, до визначення ринкових можливостей та впровадження практичних заходів з реалізації потенціалу [31].

Важливими компонентами процесу є оцінка маркетингових ресурсів та можливостей, визначення перспектив реалізації продукту на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також розробка комплексу заходів для ефективного формування потенціалу з урахуванням виявлених відхилень та його подальшої реалізації.

Маркетинговий підхід до формування підприємницького потенціалу базується на трьох ключових пріоритетах: максимальна відповідність продукту потребам цільових споживачів, оптимізація використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів, та врахування ринкових тенденцій попиту і пропозиції.

Адміністративний підхід реалізується через державне управління процесом формування та реалізації потенціалу на різних ієрархічних рівнях (мікро-, мезо- та макрорівні), які взаємопов'язані через інституціональні, економічні та соціальні

підсистеми, при цьому кожен рівень має свої специфічні механізми реалізації - від мотиваційного до регуляторного.

Ситуаційний підхід передбачає семиетапний процес формування та реалізації потенціалу з урахуванням ризиків, починаючи від постановки мети та оцінки ймовірності ризиків, через аналіз альтернативних варіантів, до вибору оптимального рішення та контролю його ефективності, що дозволяє мінімізувати потенційні втрати та максимізувати результативність управлінських рішень.

Системний підхід до формування потенціалу підприємництва, який підтримується широким колом науковців (Маршук Л., Краєвська А., Саух І. та інші), розглядає потенціал як цілісний комплекс взаємопов'язаних елементів, що функціонує як підсистема глобальної системи у взаємодії із зовнішнім середовищем [32-34].

Процес формування потенціалу за системним підходом передбачає інтеграцію його елементів у функціональну систему, що забезпечує узгодженість стратегічних і тактичних рішень та базується на аналізі взаємопов'язаних індикаторів, при цьому сама природа потенціалу відповідає системним властивостям.

Згідно з концепцією Ушкаренка Ю., формування потенціалу підприємництва характеризується вісьмома ключовими системними властивостями [35]: синергічністю (посилення результативності через єдину мету), ієрархічністю (структурована підпорядкованість елементів), цілісністю (взаємовплив компонентів), емерджентністю (унікальність властивостей цілого), мультиплікативністю (підсилений ефект взаємодії), цілеспрямованістю (орієнтація на результат), структурованістю (взаємозалежність компонентів) та відкритістю (взаємодія із зовнішнім середовищем).

Науковці пропонують різні підходи до класифікації факторів, що впливають на формування потенціалу підприємництва, зокрема Ушкаренко Ю. виділяє цілі, стратегії розвитку, структурні елементи та зовнішні умови, тоді як Маслак О.

розглядає фактори мікро-, макросередовища та епізодичні фактори, а Скалюк Р. додає мезоекономічний рівень, що включає регіональні особливості [35-37].

Більшість дослідників, включаючи Гончар О., Лабунець В. та Лабунець О., поділяють фактори на внутрішні (стратегія, досвід, організаційна культура) та зовнішні (економічні, політичні, соціальні умови) [38, 39], при цьому Ажаман І. та Жидков О. підкреслюють специфічні властивості потенціалу підприємництва: спрямованість, цілісність, динамічність, адаптивність та інноваційність [40, 41].

На основі системного підходу та визначеної в Господарському кодексі України мети підприємництва (досягнення економічних і соціальних результатів та прибутку) запропоновано структурно-логічну модель реалізації туристичного потенціалу, яка враховує взаємозв'язок між формуванням різних складових потенціалу, сферами впливу та регіональним туристичним потоком.

Модель демонструє, як туристичний потік забезпечує прибутковість не лише туристичної галузі, але й пов'язаних сфер прямого впливу (транспорт, розваги) та непрямого впливу (сільське господарство, промисловість, будівництво), які в свою чергу визначають процес формування відповідних компонентів потенціалу.

На основі проведеного аналізу пропонуємо механізм реалізації потенціалу туристичного підприємництва, яка відображає взаємодію ключових складових - виробничої, соціальної, інвестиційної, інформаційно-інноваційної, податкової та природно-ресурсної компонент, що у своїй сукупності формують базис для розвитку регіонального туристичного потоку (рис. 1.4). Особливістю запропонованої моделі є врахування мультиплікативного ефекту туристичної діяльності, який проявляється через генерування економічних вигод не лише для безпосередньо туристичної галузі, але й для секторів прямого впливу, таких як транспортна інфраструктура, мистецтво, спортивно-розважальна сфера, а також для галузей непрямого впливу, включаючи аграрний сектор, промислове виробництво та будівельну галузь, які в свою чергу визначають специфіку формування відповідних складових потенціалу туристичного підприємництва в регіоні.

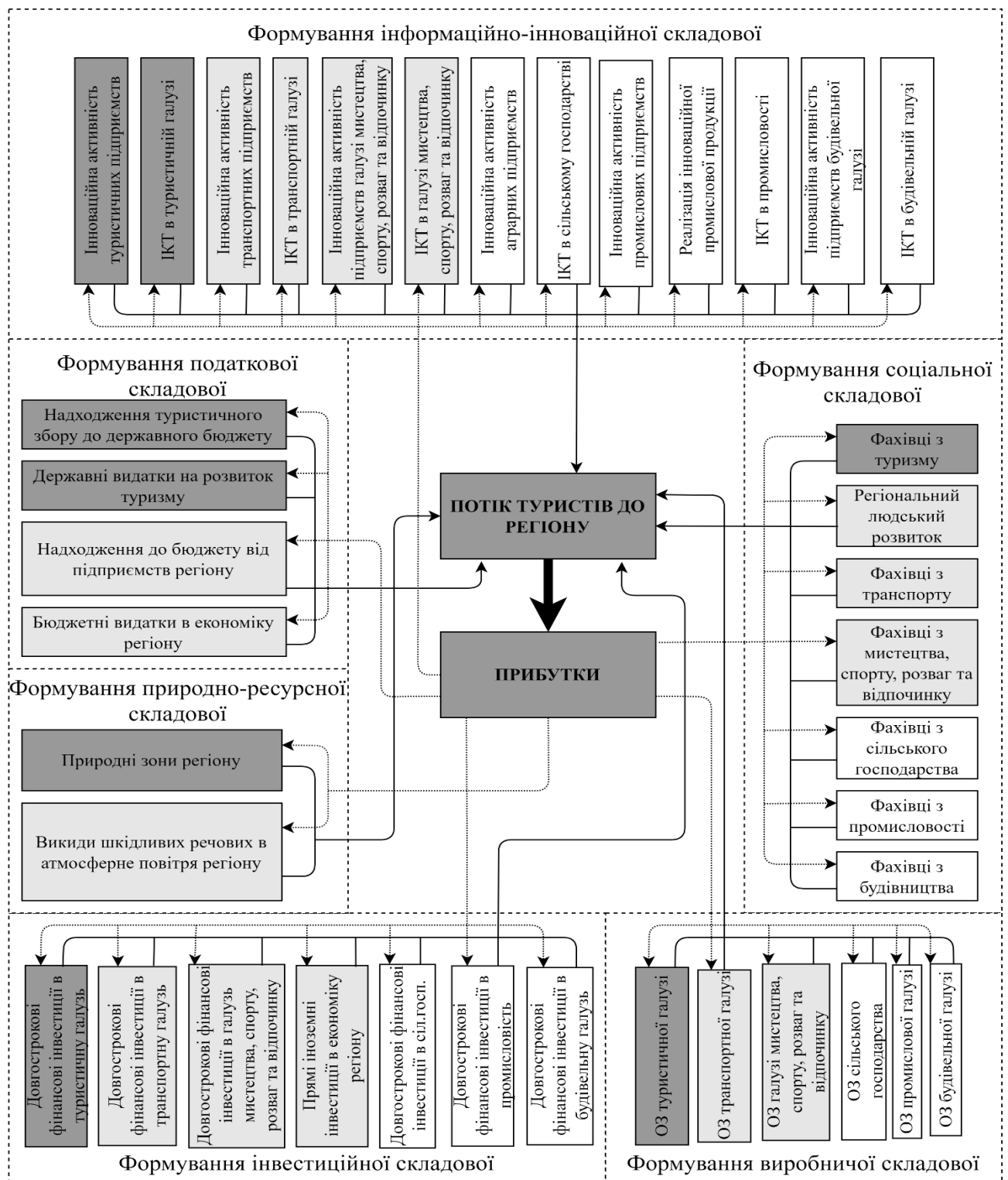


Рис. 1.4. Механізм реалізації потенціалу туристичного бізнесу: компоненти та взаємозв'язки

Джерело: розробка автора

Цей механізм демонструє ключові елементи, що впливають на реалізацію потенціалу туристичного підприємства та включає наступні складові:

1. Ресурси та можливості туристичного підприємства - його матеріальні, фінансові, інформаційні та людські ресурси.
2. Зовнішні фактори - ринкова кон'юнктура, державна політика, конкуренція тощо, які створюють можливості або загрози для реалізації потенціалу.
3. Внутрішні чинники - технології, інноваційність, ефективність управління, корпоративна культура, що впливають на розвиток потенціалу.
4. Стратегічні і тактичні дії підприємства, спрямовані на максимальне використання ресурсів, можливостей та подолання зовнішніх перешкод.
5. Кінцевий результат - рівень реалізації потенціалу, який визначається фінансовими, економічними та іміджевими показниками.

Загалом, ця комплексна модель ілюструє системний підхід до нарощування та ефективного використання потенціалу туристичного підприємства.

Проаналізуємо більш детально складові запропонованого механізму реалізації потенціалу туристичного бізнесу.

Соціальна складова потенціалу підприємства являє собою комплексну характеристику, що формується через взаємодію різноманітних соціально-економічних факторів, серед яких ключове значення мають демографічні показники населення регіону та специфіка людських ресурсів підприємства, включаючи рівень освіти, професійної підготовки та кваліфікації працівників, які безпосередньо впливають на якість та ефективність виробничих процесів. Важливими елементами формування соціальної складової потенціалу виступають умови праці та система соціального захисту працівників, які разом із корпоративною культурою та механізмами мотивації персоналу створюють сприятливе середовище для професійного розвитку та реалізації трудового потенціалу кожного співробітника. Розвинена соціальна інфраструктура підприємства, високий рівень соціальної відповідальності бізнесу та здатність

організації генерувати позитивний соціальний вплив на місцеву громаду і суспільство в цілому формують підґрунтя для сталого розвитку соціальної складової потенціалу підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Виробнича складова потенціалу туристичного підприємництва формується шляхом інтеграції ключових компонентів, що включають матеріально-технічне забезпечення, сучасні технології обслуговування клієнтів, розвинуту транспортну мережу, автоматизовані системи резервування та передові інформаційні рішення, які в комплексі дозволяють розробляти та надавати туристичні послуги, що максимально відповідають сучасним запитам подорожуючих та галузевим стандартам обслуговування.

Формування інвестиційної складової у туристичному підприємстві базується на ефективному поєднанні різноманітних джерел фінансування, де основними компонентами виступають власний капітал підприємства, залучені кредитні ресурси, інвестиційні надходження від іноземних партнерів та цільові грантові програми, при цьому акумульовані фінансові ресурси цілеспрямовано використовуються для реалізації пріоритетних напрямів розвитку туристичного бізнесу, включаючи розбудову сучасної інфраструктури, впровадження технологічних інновацій та системну модернізацію наявних туристичних об'єктів з метою підвищення їх конкурентоспроможності та відповідності актуальним ринковим вимогам і довгостроковим стратегічним цілям підприємства.

Розвиток інформаційно-інноваційної складової потенціалу туристичного підприємництва реалізується через комплексну цифровізацію бізнес-процесів, що включає інтеграцію передових систем управління туристичним бізнесом, впровадження цифрових платформ обслуговування клієнтів та автоматизованих систем бронювання, використання потужних аналітичних інструментів для обробки великих масивів даних щодо туристичних потоків та поведінки споживачів, при цьому особлива увага приділяється розробці та впровадженню інноваційних

маркетингових стратегій та технологічних рішень, спрямованих на підвищення якості та конкурентоспроможності туристичного продукту на ринку.

Податкова складова потенціалу туристичного підприємництва охоплює систему взаємопов'язаних елементів, що включає стратегічне податкове планування діяльності, впровадження законних механізмів оптимізації податкового навантаження, раціональне використання галузевих податкових преференцій та дотримання податкової дисципліни у виконанні зобов'язань, що в комплексі створює підґрунтя для забезпечення стабільного фінансового стану та посилення ринкових позицій туристичного підприємства в конкурентному середовищі.

Розвиток природно-ресурсної складової туристичного потенціалу ґрунтується на раціональному використанні наявних територіальних ресурсів, де ключовими компонентами виступають природні ландшафти, сприятливі кліматичні умови, розгалужена мережа водних об'єктів, охоронювані природні території та визначні історико-архітектурні пам'ятки, при цьому важливим аспектом є збалансоване використання цих ресурсів для створення привабливих туристичних продуктів різних напрямків з дотриманням екологічних стандартів та принципів сталого розвитку території.

Потенціал туристичного підприємництва формується через взаємодію шести ключових складових, де соціальна компонента охоплює широкий спектр характеристик від демографічних показників до корпоративної культури та соціальної відповідальності бізнесу, тоді як виробнича складова зосереджується на матеріально-технічному забезпеченні, інфраструктурі та технологіях обслуговування туристів. Інвестиційна складова забезпечує фінансову основу розвитку через диверсифікацію джерел фінансування та їх ефективне використання для модернізації туристичної інфраструктури, а інформаційно-інноваційна компонента відповідає за впровадження сучасних цифрових технологій та автоматизованих систем управління туристичним бізнесом. Податкова складова концентрується на оптимізації фіскального навантаження та стратегічному

податковому плануванні, в той час як природно-ресурсна компонента базується на раціональному використанні природних, історико-культурних та рекреаційних ресурсів території для створення конкурентоспроможного туристичного продукту, при цьому всі зазначені складові тісно взаємопов'язані та в сукупності формують єдиний комплексний потенціал туристичного підприємництва, спрямований на забезпечення його сталого розвитку та ринкової конкурентоспроможності.

Проведене дослідження потенціалу туристичного підприємництва дозволило визначити його комплексну структуру, що формується через синергетичну взаємодію шести взаємопов'язаних компонентів, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку туристичного бізнесу. Взаємодія всіх цих складових створює міцне підґрунтя для забезпечення його сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності на туристичному ринку, що особливо важливо в умовах зростаючої глобальної конкуренції та динамічних змін споживчих преференцій.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ

2.1. Оцінка розвитку світового та українського туристичного сектору: макроекономічний аспект

Комплексний аналіз розвитку світового та українського туристичного сектору на макроекономічному рівні охоплює декілька взаємопов'язаних напрямів дослідження, де першим виступає оцінка глобальних тенденцій туристичного ринку, що включає аналіз динаміки міжнародних туристичних прибутків, структури доходів від міжнародного туризму, впливу туристичної галузі на світовий ВВП, рівня зайнятості в секторі та інвестиційних потоків у туристичну індустрію. Другий напрям зосереджується на дослідженні специфіки українського туристичного ринку через призму його внеску в національну економіку, аналізу динаміки туристичних потоків, структури туристичних послуг, регіональних особливостей розвитку та порівняння з міжнародними показниками ефективності галузі. Третій компонент дослідження концентрується на ключових макроекономічних індикаторах, таких як частка туризму у ВВП країни, обсяги надходжень від туристичної діяльності, показники зайнятості населення в туристичному секторі, рівень інвестиційної привабливості галузі та динаміка експортно-імпортних операцій туристичних послуг. Завершальним елементом виступає аналіз викликів та перспектив розвитку туристичної галузі, що охоплює оцінку впливу глобальних трендів, рівня конкурентоспроможності українського туризму, потенціалу зростання галузі, необхідних структурних змін та визначення стратегічних напрямів розвитку туристичного сектору в контексті глобальних економічних трансформацій.

Аналіз глобальних тенденцій туристичної галузі демонструє значні трансформації у структурі та динаміці міжнародних туристичних потоків, де

ключовим індикатором виступає кількість іноземних туристів, які здійснюють подорожі тривалістю щонайменше одну добу до різних туристичних дестинацій (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Міжнародний туризм у цифрах: рейтинг провідних країн за основними показниками туристичної діяльності

Місце	Країна	Кількість іноземних туристів, млн осіб	Додана вартість туристичної галузі, млрд дол. США	Кількість зайнятих у туристичній галузі, млн осіб
1	Франція	117,1	35,96	1,27
2	Мексика	51,1	11,45	4,28
3	США	45,0	84,21	5,60
4	Італія	38,4	20,46	1,51
5	Угорщина	31,6	4,22	0,17
6	Хорватія	21,6	5,63	0,14
7	Туреччина	16,0	13,77	0,53
8	Австрія	15,1	15,36	0,31
9	Німеччина	12,4	58,37	3,34
10	ОАЕ	8,1	24,62	0,33
11	Греція	7,4	6,19	0,50
12	Нідерланди	7,3	10,93	0,43
13	Румунія	5,0	1,61	0,21
14	Болгарія	5,0	1,79	0,09
15	Малайзія	4,3	3,39	0,71
16	Португалія	4,2	10,52	0,43
17	Індонезія	4,1	3,53	4,90
18	Японія	4,1	11,40	1,13
19	Південна Африка	3,9	2,72	0,76

Джерело: сформовано автором на основі: [42, 43]

У період 2009-2019 років спостерігалася стійка позитивна динаміка розвитку туристичного ринку, причому 2019 рік став рекордним для індустрії подорожей, яка продемонструвала зростання на 3,9%, випередивши такі потужні сектори як автомобілебудування (3,7%) та охорона здоров'я (3,3%), однак подальші роки характеризувалися суттєвим скороченням туристичних потоків - з 1466 млн туристів у 2019 році до 405 млн у 2020 році та незначним відновленням до 427 млн у 2021 році.

Суттєвих змін зазнала також географічна структура міжнародного туризму, де якщо у 1950 році домінували розвинені країни (США, Канада, Італія, Франція та Швейцарія контролювали 71% глобального туристичного потоку, а топ-15

дестинацій акумулювали 97% всіх туристів), то сучасні тенденції демонструють посилення позицій країн, що розвиваються, зокрема Китаю, Туреччини, Мексики та Малайзії, які успішно конкурують з традиційними туристичними напрямками і витісняють з провідних позицій такі розвинені країни як Швейцарія, Ірландія, Норвегія та Данія, що підтверджується даними про обсяги в'їзних туристичних потоків за 2020 рік.

Комплексний аналіз статистичних даних щодо міжнародного туризму у 2020 році демонструє чітку диференціацію країн за основними показниками туристичної активності, де беззаперечним лідером за кількістю іноземних туристів є Франція зі 117,1 млн відвідувачів, що більш ніж удвічі перевищує показники Мексики (51,1 млн) та США (45,0 млн туристів), які посідають друге та третє місця відповідно. Економічна ефективність туристичної галузі має дещо іншу конфігурацію, де лідерські позиції за показником доданої вартості утримують США (84,21 млрд дол.), значно випереджаючи Німеччину (58,37 млрд дол.) та Францію (35,96 млрд дол.), що свідчить про різні моделі монетизації туристичних потоків та ефективності використання туристичного потенціалу.

Показники зайнятості в туристичному секторі демонструють значну варіативність, де найбільша кількість робочих місць створена в США (5,60 млн осіб), Індонезії (4,90 млн осіб) та Мексиці (4,28 млн осіб), що відображає не лише масштаби туристичної індустрії, але й специфіку організації праці та рівень автоматизації туристичних послуг у різних країнах. Географічний розподіл провідних туристичних дестинацій свідчить про домінування європейських країн у глобальному туристичному рейтингу, при цьому помітною є присутність азійських економік, представлених Малайзією, Індонезією та Японією, а також включення до списку Південної Африки, що підтверджує тенденцію до глобальної диверсифікації туристичних потоків та різний рівень розвитку туристичної інфраструктури в регіональному розрізі.

Аналіз глобальних ініціатив та стану туристичної галузі України демонструє комплексний характер викликів та перспектив розвитку, де Всесвітня туристична організація запропонувала "Глобальні рекомендації щодо відновлення туризму", які охоплюють широкий спектр пріоритетних напрямів, включаючи підтримку ліквідності підприємств, захист робочих місць, відновлення довіри споживачів через посилення безпеки, розвиток державно-приватного партнерства, координацію протоколів перетину кордонів, впровадження інноваційних технологій та забезпечення сталого розвитку галузі відповідно до глобальних цілей сталого розвитку.

Ситуація в українському туристичному секторі характеризується значним розривом між наявним потенціалом та рівнем його реалізації, де попри статус туризму як глобального соціально-економічного феномену, вітчизняна туристична індустрія демонструє недостатній рівень розвитку для задоволення потреб внутрішніх та міжнародних туристів, що особливо загострилося під час пандемії, коли туристичні потоки скоротилися на 61,5% у 2020 році порівняно з попереднім періодом.

Аналіз конкурентоспроможності України за індексом ТТСІ Всесвітнього економічного форуму у 2019 році показав 78 позицію серед 136 країн, що відображає покращення на десять пунктів за два роки, при цьому високі оцінки отримали такі складові як стабільність середовища, сприятливість бізнес-середовища, пріоритетність туризму та туристична інфраструктура, тоді як найнижчі позиції в рейтингу Україна займає за показниками природних ресурсів (116 місце), стабільності середовища (114 місце), безпеки (107 місце) та сприятливості бізнес-середовища (103 місце), причому ситуація суттєво погіршилася з початком воєнних дій у лютому 2022 року [44].

Динаміка розвитку суб'єктів туристичного ринку України протягом 2010-2020 років демонструє різноспрямовані тенденції в основних сегментах галузі, де сфера тимчасового розміщення зазнала скорочення кількості підприємств на 16,6%,

переважно за рахунок закладів, орієнтованих на відпочинок та тимчасове проживання, тоді як сектор організації харчування продемонстрував значне зростання з приростом кількості суб'єктів господарювання на 58,6% за досліджуваний період (рис. 2.1). Сегмент туристичних агентств, операторів та послуг бронювання характеризувався помірним зростанням кількості підприємств на рівні 6%, проте пандемічні обмеження спричинили скорочення кількості суб'єктів господарювання у 2020 році як у сфері тимчасового розміщення (на 5%), так і серед туристичних агентств та операторів (на 4%).



Рис. 2.1. Динаміка розвитку туристичного підприємництва в Україні: секторальний аналіз

Джерело: сформовано автором на основі [41]

Динаміка доданої вартості в туристичній індустрії України характеризувалася стійким зростанням до 2018 року, де найвищі темпи приросту демонстрували сектори тимчасового розміщення та діяльність туристичних операторів і агентств із середньорічним зростанням на рівні 99%, тоді як сфера харчування показала значно помірніше зростання - 5,1% на рік (рис. 2.2). Проте 2020 рік позначився різким падінням показників доданої вартості у всіх сегментах туристичної галузі внаслідок глобальних обмежень та економічної кризи.



Рис. 2.2. Еволюція доданої вартості в туристичній індустрії України

Джерело: сформовано автором на основі [45]

Аналіз зайнятості в туристичному секторі України демонструє нерівномірний розподіл трудових ресурсів, де найвищі показники зафіксовано у сфері громадського харчування з середнім показником 4 особи на підприємство та піковими значеннями у 2013 та 2018 роках за рахунок активного розвитку ресторанного бізнесу та послуг мобільного харчування. Динаміка зайнятості за період 2010-2020 років характеризувалася різноспрямованими тенденціями: значне скорочення персоналу у сфері тимчасового розміщення (на 45,3%) та туристичних агентств і операторів (на 27,1%), водночас зростання зайнятості у сфері харчування (на 17,1%), проте пандемічний 2020 рік спричинив загальне скорочення зайнятості в усіх трьох сферах на 12,7% порівняно з попереднім роком (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Зайнятість у туристичній індустрії: тенденції та трансформації

Джерело: сформовано автором на основі [45]

"Стратегія розвитку туризму та курортів до 2026 року" передбачає комплексну трансформацію туристичної галузі України через реалізацію взаємопов'язаних стратегічних цілей, що охоплюють створення сприятливого бізнес-середовища для малих та середніх підприємств з акцентом на підвищення якості послуг та цінової конкурентоспроможності, впровадження принципів раціонального природокористування та ефективного управління туристичним потенціалом, а також розвиток системи професійної підготовки кадрів та модернізацію туристичної інфраструктури [46]. Реалізація стратегічних цілей здійснюється за п'ятьма ключовими напрямками: забезпечення безпеки туристів через координацію дій приватного та державного секторів, удосконалення нормативно-правової бази відповідно до європейських стандартів, комплексний розвиток туристичної інфраструктури з урахуванням принципів збалансованого природокористування, розвиток людського капіталу через інтеграцію науки, освіти та бізнесу, а також впровадження ефективної маркетингової політики для підвищення міжнародної конкурентоспроможності українського туристичного продукту.

Сучасний стан туристичної галузі України характеризується значним

розривом між наявним потенціалом та рівнем його реалізації, де з одного боку країна володіє унікальним туристичним потенціалом, що включає різноманітні природні ландшафти, курортні зони, історичні пам'ятки, національні парки та архітектурні комплекси, а з іншого - демонструє низьку конкурентну позицію на світовому туристичному ринку через недостатньо розвинену інфраструктуру та недосконале правове регулювання галузі. В контексті глобалізаційних процесів та формування нових туристичних тенденцій в європейському просторі, українська туристична індустрія потребує суттєвої модернізації для подолання відставання від розвинених країн та ефективного використання наявного туристичного потенціалу.

Сучасний стан туристичної індустрії України характеризується системними проблемами, ключовою з яких є відсутність комплексної програми розвитку галузі на всіх рівнях управління. Серед основних викликів виділяються недосконалість нормативно-правової бази, потреба у підвищенні кваліфікації персоналу, нестабільність податкової системи, відсутність ефективної координації між суб'єктами туристичного ринку та недостатньо розвинені механізми залучення інвестицій.

Особливе занепокоєння викликають фактори, що загрожують економічній безпеці туристичної галузі, серед яких:

- військова агресія росії, що призвела до руйнування інфраструктури та культурної спадщини;
- значне погіршення екологічної ситуації через бойові дії;
- проблеми з прозорістю використання міжнародної допомоги;
- невідповідність туристичної інфраструктури міжнародним стандартам;
- втрата кримських рекреаційних ресурсів;
- неефективна інформаційна політика у просуванні туристичних дестинацій.

Водночас, попри поточні виклики, війна суттєво підвищила міжнародну впізнаваність України, що після перемоги та відновлення інфраструктури може стати потужним драйвером зростання в'їзного туризму.

На основі проведеного аналізу виявлено ключові проблеми розвитку туристичної галузі України, які охоплюють інституційні, інфраструктурні та операційні аспекти. На інституційному рівні спостерігається відсутність інтегрованої системи управління туризмом, розпорошеність підпорядкування туристичних об'єктів між різними відомствами та недосконалість законодавчого регулювання. Інфраструктурні проблеми включають невідповідність закладів міжнародним стандартам, незадовільний стан транспортної та інформаційної інфраструктури, неефективне використання рекреаційних ресурсів. Операційні виклики стосуються недостатньої державної підтримки галузі, низького рівня інвестицій, відсутності інноваційних проектів та кваліфікованих кадрів.

Хоча 2021 рік продемонстрував деякі позитивні тенденції, більшість проблем залишаються невирішеними, що підтверджує статус України як країни з нереалізованим туристичним потенціалом. Подальший розвиток галузі ускладнюється геополітичними та соціально-економічними викликами, які призвели до скорочення туристичних потоків та інвестицій. Водночас, підписання Угоди про асоціацію з ЄС створює додаткові стимули для модернізації туристичної галузі відповідно до європейських стандартів, що вимагає впровадження інноваційних інструментів розвитку та прогресивних структурних змін з урахуванням найкращих міжнародних практик.

2.2. Формування підприємницького потенціалу у туристичному секторі України: регіональний вимір

Дослідження формування підприємницького потенціалу в туристичному секторі України на регіональному рівні починається з комплексного аналізу регіональної структури туристичного потенціалу, що включає оцінку природно-рекреаційних ресурсів, історико-культурних об'єктів, стану інфраструктурного забезпечення та рівня кадрового потенціалу в кожному регіоні. Наступним важливим компонентом виступає аналіз економічних показників туристичної діяльності в регіональному розрізі, включаючи кількісні характеристики

суб'єктів підприємництва, обсяги та структуру наданих послуг, рівень інвестиційної привабливості територій та динаміку податкових надходжень від туристичної діяльності.

Ключовим елементом дослідження є проведення диференціації регіонів за рівнем розвитку туристичного потенціалу, де виділяються регіони-лідери туристичного розвитку, території з середнім потенціалом, регіони з низьким рівнем розвитку та специфічні туристичні кластери, що мають унікальні характеристики. На основі проведеного аналізу формуються стратегічні напрями розвитку туристичного підприємництва в регіонах, що охоплюють розробку та реалізацію регіональних програм підтримки, активізацію міжрегіонального співробітництва, впровадження інвестиційних проектів та інноваційних підходів до розвитку туристичної індустрії.

Завершальним етапом дослідження виступає аналіз проблем та перспектив розвитку туристичного підприємництва в регіонах, включаючи оцінку інфраструктурних обмежень, вирішення кадрових питань, покращення інвестиційного клімату та визначення потенціалу зростання туристичної галузі в кожному регіоні з урахуванням їх специфічних особливостей та конкурентних переваг.

Оцінка виробничої складової потенціалу туристичного підприємництва базується на аналізі структури основних виробничих засобів у загальній вартості майна не лише туристичної галузі, але й суміжних секторів - транспорту, сфери мистецтва, спорту, розваг і відпочинку, а також галузей непрямого впливу: сільського господарства, промисловості та будівництва, що дозволяє комплексно оцінити виробничий потенціал туристичної екосистеми в регіональному розрізі (табл. 2.2).

Комплексний аналіз формування виробничої складової туристичного потенціалу в регіональному розрізі за 2019-2020 роки виявляє суттєву диференціацію показників серед регіонів України, де в туристичній сфері дванадцять регіонів продемонстрували високий рівень виробничого потенціалу з часткою виробничих засобів понад дві третини від загальної вартості майна,

тоді як Дніпропетровська та Сумська області показали найнижчі результати, при цьому одинадцять областей зафіксували зниження показника в діапазоні 0,001-0,074.

Таблиця 2.2

Регіональна диференціація виробничого потенціалу туристичного підприємництва України: порівняльний аналіз 2019-2020 років

	FA-ST		FA-SDT		FA-SDE		FA-SIA		FA-SII		FA-SIB	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Вінницька	0,76	0,76	0,61	0,70	0,93	0,91	0,41	0,41	0,54	0,57	0,23	0,27
Волинська	0,15	0,18	0,17	0,22	0,70	0,54	0,40	0,36	0,55	0,54	0,25	0,34
Дніпропетровська	0,25	0,28	0,56	0,47	0,56	0,63	0,34	0,34	0,42	0,41	0,15	0,17
Донецька	0,81	0,80	0,55	0,54	0,89	0,89	0,37	0,34	0,44	0,40	0,43	0,40
Житомирська	0,60	0,63	0,49	0,46	0,98	0,95	0,29	0,29	0,55	0,53	0,16	0,16
Закарпатська	0,86	0,82	0,41	0,39	0,92	0,87	0,47	0,43	0,58	0,56	0,22	0,21
Запорізька	0,73	0,75	0,65	0,67	0,76	0,83	0,37	0,36	0,42	0,41	0,24	0,17
Івано-Франківська	0,74	0,75	0,50	0,44	0,94	0,93	0,33	0,30	0,42	0,41	0,23	0,19
Київська	0,60	0,52	0,73	0,73	0,54	0,47	0,43	0,42	0,63	0,60	0,24	0,23
Кіровоградська	0,77	0,77	0,50	0,50	0,00	0,00	0,35	0,36	0,48	0,49	0,27	0,28
Луганська	0,68	0,71	0,46	0,44	0,15	0,06	0,29	0,30	0,34	0,32	0,21	0,22
Львівська	0,60	0,59	0,31	0,31	0,77	0,79	0,29	0,25	0,50	0,45	0,21	0,22
Миколаївська	0,74	0,68	0,59	0,55	0,68	0,69	0,34	0,31	0,43	0,43	0,15	0,14
Одеська	0,52	0,62	0,52	0,50	0,83	0,84	0,37	0,38	0,47	0,42	0,28	0,25
Полтавська	0,61	0,65	0,52	0,53	0,64	0,62	0,34	0,32	0,41	0,38	0,24	0,21
Рівненська	0,54	0,55	0,33	0,32	0,70	0,74	0,36	0,33	0,46	0,41	0,23	0,48
Сумська	0,53	0,58	0,59	0,58	0,87	0,69	0,33	0,30	0,37	0,39	0,37	0,32
Тернопільська	0,69	0,67	0,68	0,64	0,97	0,98	0,41	0,42	0,47	0,45	0,49	0,43
Харківська	0,50	0,52	0,68	0,66	0,88	0,87	0,35	0,33	0,36	0,35	0,19	0,19
Херсонська	0,66	0,70	0,39	0,38	0,88	0,93	0,43	0,42	0,64	0,67	0,47	0,48
Хмельницька	0,54	0,52	0,45	0,36	0,93	0,93	0,37	0,37	0,51	0,49	0,31	0,28
Черкаська	0,76	0,75	0,38	0,41	0,88	0,89	0,40	0,39	0,27	0,24	0,29	0,29
Чернівецька	0,92	0,92	0,57	0,57	0,82	0,91	0,39	0,35	0,61	0,59	0,19	0,17
Чернігівська	0,50	0,45	0,60	0,60	0,80	0,68	0,35	0,32	0,38	0,35	0,27	0,30
м. Київ	0,68	0,69	0,70	0,82	0,82	0,74	0,59	0,59	0,59	0,42	0,34	0,32

Джерело: розраховано автором

Транспортна галузь характеризується середнім показником 0,511, з найвищим значенням у місті Києві (0,815) та найнижчим у Волинській області (0,217), причому п'ятнадцять областей продемонстрували негативну динаміку в межах 0,005-0,093. У сфері мистецтва, спорту та відпочинку шістнадцять регіонів демонструють високий рівень показників (69-96%), п'ять областей мають середній рівень, найнижчий показник зафіксовано в Луганській області, водночас дванадцять регіонів показали позитивну динаміку в межах 0,001-0,095.

Галузі непрямого впливу демонструють більш помірні показники, де

сільське господарство характеризується діапазоном 0,252-0,586, промисловість варіюється в межах 23,5-66,5%, а будівництво показує найнижчі значення 14,2-47,8%, при цьому російська агресія спричинила масштабні інфраструктурні втрати загальною сумою \$110,4 млрд, найбільше постраждали Харківська, Донецька та Миколаївська області.

Дослідження соціальної складової потенціалу туристичного підприємництва в регіональному розрізі базується на аналізі індексів поповнення галузі фахівцями та інтегрального регіонального індексу людського розвитку, де особлива увага приділяється оцінці підготовки спеціалістів за широким спектром туристичних спеціальностей, включаючи підприємництво, туризм, готельно-ресторанну справу та курортне обслуговування (табл. 2.3). Аналіз динаміки індексу поповнення туристичної галузі фахівцями у 2020 році порівняно з 2019 роком виявив позитивну тенденцію у більшості регіонів із середнім зростанням на 0,006, що обумовлено двома факторами: збільшенням випуску профільних фахівців на 2,4% та одночасним скороченням зайнятості в туристичній сфері на 10,4% внаслідок пандемічних обмежень. При цьому особливу увагу привертає ситуація в Кіровоградській області, де індикатор має нульове значення через відсутність підготовки фахівців туристичного профілю у місцевих закладах вищої освіти, а також негативна динаміка показника в межах 0,002-0,009 у Волинській, Тернопільській, Хмельницькій, Черкаській та Чернівецькій областях.

Військові дії в Україні суттєво впливають на соціальну складову потенціалу туристичного підприємництва через значні людські втрати (10470 загиблих за перші чотири місяці війни), масштабний відтік населення за кордон (6,983 млн осіб станом на 1 червня за даними УВКБ ООН), а також руйнування освітньої інфраструктури (2211 пошкоджених закладів освіти у 22 регіонах), що в умовах тривалого військового конфлікту може призвести до критичного дефіциту кваліфікованих кадрів у туристичній галузі.

Регіональна диференціація соціального потенціалу туристичної галузі
України: порівняльний аналіз 2019-2020 років

	LP-ST		LP-SDT		LP-SDE		LP-SIA		LP-SII		LP-SIB	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Вінницька	0,06	0,07	0,01	0,01	0,07	0,07	0,00	0,01	0,06	0,05	0,03	0,03
Волинська	0,05	0,04	0,01	0,02	0,11	0,16	0,00	0,01	0,03	0,03	0,02	0,02
Дніпропетровська	0,02	0,03	0,02	0,03	0,05	0,06	0,01	0,01	0,03	0,03	0,03	0,02
Донецька	0,00	0,01	0,01	0,02	0,01	0,02	0,00	0,00	0,02	0,02	0,01	0,02
Житомирська	0,01	0,02	0,00	0,01	0,03	0,04	0,02	0,03	0,03	0,03	0,01	0,01
Закарпатська	0,03	0,03	0,00	0,00	0,08	0,08	0,00	0,00	0,02	0,02	0,00	0,00
Запорізька	0,04	0,04	0,01	0,01	0,13	0,20	0,01	0,01	0,03	0,03	0,01	0,02
Івано-Франківська	0,05	0,06	0,01	0,01	0,12	0,10	0,00	0,00	0,04	0,05	0,01	0,01
Київська	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01	0,00	0,00
Кіровоградська	0,00	0,00	0,03	0,02	0,03	0,04	0,00	0,00	0,02	0,02	0,01	0,02
Луганська	0,01	0,01	0,02	0,02	0,09	0,13	0,01	0,01	0,03	0,03	0,01	0,02
Львівська	0,03	0,03	0,02	0,02	0,10	0,10	0,01	0,01	0,04	0,05	0,02	0,02
Миколаївська	0,05	0,05	0,01	0,01	0,13	0,15	0,00	0,00	0,05	0,05	0,01	0,00
Одеська	0,02	0,03	0,04	0,04	0,04	0,05	0,00	0,00	0,08	0,06	0,02	0,02
Полтавська	0,04	0,04	0,01	0,02	0,04	0,04	0,01	0,01	0,04	0,03	0,02	0,02
Рівненська	0,01	0,02	0,01	0,01	0,10	0,15	0,00	0,01	0,02	0,02	0,03	0,03
Сумська	0,01	0,01	0,00	0,00	0,09	0,10	0,01	0,01	0,04	0,03	0,03	0,03
Тернопільська	0,05	0,04	0,02	0,02	0,05	0,04	0,00	0,00	0,07	0,06	0,01	0,01
Харківська	0,04	0,05	0,05	0,05	0,10	0,11	0,01	0,01	0,06	0,06	0,03	0,03
Херсонська	0,02	0,02	0,10	0,10	0,03	0,04	0,00	0,00	0,06	0,05	0,01	0,01
Хмельницька	0,05	0,04	0,00	0,01	0,05	0,06	0,00	0,00	0,03	0,03	0,01	0,01
Черкаська	0,07	0,06	0,00	0,01	0,05	0,05	0,01	0,01	0,03	0,03	0,01	0,01
Чернівецька	0,03	0,02	0,00	0,01	0,09	0,11	0,00	0,00	0,04	0,04	0,01	0,01
Чернігівська	0,02	0,02	0,01	0,01	0,03	0,04	0,00	0,00	0,02	0,02	0,02	0,02
м. Київ	0,06	0,08	0,05	0,05	0,15	0,18	0,31	0,30	0,17	0,17	0,06	0,06

Джерело: розраховано автором на основі [47-49].

Аналіз інвестиційної складової потенціалу туристичного підприємництва в регіонах України за 2019-2020 роки виявляє помірний рівень довгострокових фінансових інвестицій в основний капітал туристичної галузі, де максимальний показник не перевищував 49,5% (табл.2.4). Регіональна диференціація у 2020 році демонструє, що більшість регіонів характеризувалися низьким рівнем інвестиційної активності, при цьому лише шість регіонів - Донецька, Запорізька, Київська, Миколаївська, Харківська області та місто Київ - показали відносно високі значення показника, що перевищували 0,3.

Оцінка інвестиційної складової потенціалу туристичного підприємництва
у 2019–2020 роках

	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Вінницька	0,08	0,11	0,22	0,24	0,02	0,02	0,18	0,15	0,22	0,28	0,10	0,16
Волинська	0,21	0,20	0,09	0,13	0,72	0,79	0,17	0,16	0,26	0,30	0,28	0,10
Дніпропетровська	0,07	0,01	0,26	0,34	0,03	0,02	0,21	0,21	0,21	0,24	0,29	0,28
Донецька	0,33	0,37	0,18	0,21	0,10	0,11	0,09	0,10	0,22	0,33	0,37	0,34
Житомирська	0,20	0,20	0,10	0,17	0,05	0,05	0,19	0,20	0,26	0,27	0,55	0,53
Закарпатська	0,03	0,03	0,12	0,10	0,21	0,23	0,19	0,20	0,27	0,31	0,08	0,19
Запорізька	0,32	0,32	0,16	0,17	0,05	0,04	0,09	0,09	0,20	0,19	0,19	0,21
Івано-Франківська	0,10	0,11	0,10	0,09	0,02	0,03	0,11	0,05	0,50	0,54	0,20	0,25
Київська	0,32	0,34	0,18	0,21	0,00	0,01	0,14	0,17	0,34	0,34	0,26	0,28
Кіровоградська	0,08	0,13	0,16	0,19	0,00	0,00	0,09	0,12	0,36	0,30	0,23	0,10
Луганська	0,15	0,11	0,27	0,38	0,00	0,00	0,02	0,03	0,25	0,32	0,16	0,13
Львівська	0,24	0,16	0,16	0,22	0,10	0,11	0,21	0,24	0,22	0,24	0,36	0,36
Миколаївська	0,33	0,34	0,23	0,16	0,01	0,01	0,07	0,08	0,30	0,34	0,38	0,41
Одеська	0,23	0,22	0,26	0,23	0,16	0,14	0,13	0,13	0,33	0,35	0,40	0,40
Полтавська	0,01	0,04	0,10	0,13	0,07	0,07	0,18	0,17	0,12	0,11	0,09	0,11
Рівненська	0,19	0,18	0,18	0,06	0,00	0,00	0,22	0,21	0,12	0,13	0,34	0,35
Сумська	0,43	0,48	0,05	0,06	0,00	0,00	0,21	0,21	0,17	0,16	0,24	0,34
Тернопільська	0,01	0,01	0,19	0,05	0,00	0,00	0,13	0,12	0,33	0,37	0,47	0,51
Харківська	0,37	0,50	0,22	0,25	0,09	0,11	0,15	0,15	0,22	0,23	0,45	0,45
Херсонська	0,12	0,06	0,11	0,11	0,01	0,01	0,14	0,13	0,39	0,42	0,23	0,22
Хмельницька	0,05	0,03	0,28	0,12	0,00	0,00	0,19	0,18	0,35	0,36	0,30	0,30
Черкаська	0,01	0,00	0,08	0,05	0,00	0,00	0,16	0,17	0,31	0,38	0,07	0,06
Чернівецька	0,03	0,04	0,10	0,04	0,11	0,05	0,08	0,04	0,11	0,13	0,12	0,12
Чернігівська	0,03	0,04	0,07	0,06	0,00	0,01	0,25	0,25	0,15	0,15	0,05	0,01
м. Київ	0,34	0,36	0,16	0,17	0,13	0,14	0,09	0,09	0,23	0,29	0,36	0,33

Джерело: розраховано автором на основі [48, 49].

У 2020 році обсяг основного капіталу в туристичній сфері зріс на 13,1%, а довгострокові зобов'язання - на 19,7%. Це призвело до зростання середнього рівня індикатора на 17,5%. У 2020 році питома вага довгострокових фінансових інвестицій в основному капіталі транспортної галузі за регіонами становила 3,8-38%. Відзначалося збільшення показника на 0,3-10,6% в 24 областях та Києві. Це спричинено більшим нарощуванням довгострокових зобов'язань порівняно з основним капіталом. В інших регіонах показник зменшився в середньому на 6,5%.

Згідно з дослідженням Української асоціації туристичних агенцій, найбільш надійні туристичні компанії в Україні - це: TEZ Tour, Pegas Touristik, Coral Travel, Kompas, TUI. Критерії оцінки включали дотримання чартерної програми, затримки рейсів, виконання умов бронювання. Для оптимізації цих показників потрібні інформованість та інноваційний підхід до вирішення

спірних питань.

Щодо інформатизації туризму, то він найвищий у 2020 році в Одеській області та Києві, в інших регіонах не перевищував 0,192. Це через низьку частку підприємств з ІТ-фахівцями. Індекс інформатизації транспорту мав аналогічну динаміку - високий у Одеській та Києві, в середньому 22% підприємств мали ІТ-фахівців в решті регіонів. Загалом спостерігалось зниження індексів інформатизації в усіх регіонах у 2020 році внаслідок скорочення ІТ-персоналу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка інформаційної складової потенціалу туристичного підприємництва, 2019-2020

	II-ST		II-SDT		II-SDE		II-SIA		II-SII		II-SIB	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Вінницька	0,09	0,08	0,11	0,10	0,02	0,02	0,06	0,06	0,08	0,07	0,04	0,04
Волинська	0,07	0,07	0,09	0,08	0,01	0,02	0,05	0,05	0,06	0,05	0,03	0,03
Дніпропетровська	0,12	0,11	0,14	0,12	0,02	0,03	0,08	0,09	0,13	0,11	0,06	0,05
Донецька	0,03	0,03	0,04	0,04	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01
Житомирська	0,10	0,09	0,14	0,13	0,02	0,03	0,07	0,08	0,13	0,12	0,06	0,05
Закарпатська	0,06	0,06	0,07	0,07	0,01	0,02	0,04	0,04	0,05	0,04	0,03	0,02
Запорізька	0,14	0,13	0,15	0,14	0,02	0,03	0,06	0,07	0,16	0,14	0,08	0,07
Івано-Франківська	0,11	0,10	0,12	0,11	0,02	0,03	0,07	0,08	0,10	0,09	0,05	0,04
Київська	0,13	0,12	0,14	0,13	0,02	0,03	0,08	0,10	0,13	0,09	0,07	0,06
Кіровоградська	0,08	0,07	0,11	0,10	0,01	0,02	0,06	0,06	0,08	0,07	0,04	0,04
Луганська	0,02	0,02	0,02	0,02	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00
Львівська	0,15	0,14	0,16	0,15	0,03	0,04	0,10	0,11	0,17	0,16	0,09	0,08
Миколаївська	0,21	0,19	0,24	0,22	0,03	0,05	0,14	0,16	0,31	0,29	0,16	0,14
Одеська	0,72	0,66	0,79	0,73	0,12	0,18	0,50	0,55	1,00	1,00	0,52	0,45
Полтавська	0,15	0,15	0,18	0,18	0,03	0,04	0,11	0,13	0,22	0,23	0,11	0,11
Рівненська	0,06	0,05	0,07	0,06	0,01	0,01	0,04	0,04	0,05	0,03	0,03	0,02
Сумська	0,11	0,10	0,12	0,11	0,02	0,03	0,07	0,08	0,10	0,09	0,05	0,04
Тернопільська	0,16	0,15	0,18	0,17	0,03	0,04	0,11	0,13	0,21	0,21	0,11	0,10
Харківська	0,09	0,09	0,11	0,11	0,02	0,03	0,06	0,07	0,08	0,08	0,04	0,04
Херсонська	0,12	0,11	0,15	0,14	0,02	0,03	0,08	0,09	0,15	0,13	0,08	0,06
Хмельницька	0,09	0,08	0,10	0,09	0,01	0,02	0,05	0,06	0,07	0,06	0,04	0,03
Черкаська	0,07	0,07	0,09	0,08	0,01	0,02	0,05	0,05	0,06	0,05	0,03	0,03
Чернівецька	0,10	0,10	0,12	0,11	0,02	0,03	0,07	0,08	0,10	0,09	0,05	0,04
Чернігівська	0,11	0,10	0,13	0,12	0,02	0,03	0,07	0,08	0,11	0,10	0,06	0,05
м. Київ	0,91	0,85	1,00	1,00	0,16	0,24	0,64	0,71	1,00	1,00	0,66	0,58

Джерело: розраховано автором на основі [50]

У 2020 році індекс інформатизації туризму був найвищий в Одеській області та Києві, до 0,192 в інших регіонах. Низька частка підприємств мала ІТ-

фахівців. Аналогічна динаміка для транспорту - 22% підприємств з ІТ-кадрами в більшості регіонів. Загалом, індекси інформатизації знизились по Україні через скорочення ІТ-персоналу в 2020.

Розрахунки щодо інноваційної складової потенціалу туристичного підприємництва наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка інноваційної складової потенціалу туристичного підприємництва,
2019-2020

	IA-ST		IA-SDT		IPR-SI		IA-SIA		IA-SII		IA-SIB	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Вінницька	0,09	0,10	0,11	0,12	0,01	0,01	0,28	0,29	0,10	0,10	0,03	0,04
Волинська	0,15	0,19	0,21	0,27	0,00	0,01	0,19	0,19	0,04	0,04	0,04	0,05
Дніпропетровська	0,24	0,24	0,31	0,35	0,01	0,01	0,27	0,27	0,12	0,13	0,21	0,22
Донецька	0,08	0,07	0,07	0,06	0,03	0,05	0,15	0,16	0,16	0,16	0,19	0,20
Житомирська	0,11	0,13	0,33	0,36	0,00	0,00	0,19	0,20	0,04	0,04	0,04	0,04
Закарпатська	0,14	0,16	0,03	0,04	0,01	0,00	0,17	0,18	0,04	0,04	0,06	0,06
Запорізька	0,16	0,15	0,25	0,31	0,02	0,02	0,16	0,16	0,09	0,09	0,16	0,18
Івано-Франківська	0,17	0,18	0,12	0,14	0,01	0,00	0,31	0,31	0,14	0,14	0,16	0,18
Київська	0,20	0,20	0,05	0,07	0,01	0,01	0,36	0,36	0,13	0,13	0,28	0,31
Кіровоградська	0,06	0,07	0,05	0,05	0,03	0,03	0,11	0,11	0,07	0,07	0,01	0,01
Луганська	0,04	0,04	0,07	0,10	0,00	0,00	0,06	0,06	0,13	0,14	0,08	0,08
Львівська	0,34	0,34	0,15	0,18	0,01	0,01	0,41	0,45	0,09	0,09	0,16	0,18
Миколаївська	0,08	0,08	0,17	0,18	0,01	0,02	0,24	0,24	0,21	0,21	0,04	0,04
Одеська	0,34	0,36	0,19	0,24	0,01	0,01	0,28	0,29	0,22	0,22	0,21	0,23
Полтавська	0,16	0,19	0,18	0,22	0,00	0,00	0,18	0,17	0,07	0,07	0,17	0,19
Рівненська	0,07	0,07	0,12	0,13	0,00	0,00	0,19	0,19	0,03	0,03	0,02	0,02
Сумська	0,07	0,07	0,15	0,18	0,02	0,01	0,19	0,19	0,10	0,10	0,03	0,03
Тернопільська	0,06	0,06	0,18	0,17	0,02	0,02	0,14	0,13	0,03	0,04	0,01	0,01
Харківська	0,20	0,21	0,08	0,11	0,02	0,02	0,22	0,23	0,21	0,21	0,11	0,12
Херсонська	0,10	0,10	0,16	0,19	0,01	0,01	0,37	0,49	0,07	0,07	0,04	0,04
Хмельницька	0,07	0,07	0,28	0,28	0,01	0,01	0,23	0,23	0,03	0,03	0,03	0,03
Черкаська	0,09	0,10	0,09	0,12	0,01	0,01	0,19	0,19	0,07	0,07	0,06	0,06
Чернівецька	0,06	0,06	0,13	0,15	0,01	0,02	0,34	0,32	0,07	0,07	0,01	0,01
Чернігівська	0,09	0,10	0,28	0,35	0,02	0,01	0,23	0,22	0,07	0,07	0,07	0,09
м. Київ	0,34	0,35	0,34	0,35	0,00	0,00	0,20	0,20	0,32	0,33	0,33	0,36

Джерело: розраховано автором на основі [51, 52]

Згідно з аналізом, частка інноваційно активних підприємств у туризмі в Україні у 2020 році складала 3,8-36,4%. Показник зріс на 0,001-0,047 в більшості регіонів, але знизився на 0,002-0,013 в окремих областях. Схожа тенденція спостерігалась в інших галузях. Частка інноваційної продукції в загальному обсязі реалізації промисловості не перевищувала 3,2% у 2019 році та 5% у 2020 році.

Згідно з результатами оцінки формування складових потенціалу туристичного підприємництва в регіонах України протягом 2019–2020 років, можна провести ґрунтовний аналіз процесу його реалізації.

Розглядаючи інвестиційну складову, бачимо, що у 2020 році обсяг основного капіталу в туристичній сфері зріс на 13,1%, а довгострокові зобов'язання - на 19,7%. Це призвело до зростання середнього рівня індикатора на 17,5%. Крім того, питома вага довгострокових фінансових інвестицій в основному капіталі транспортної галузі за регіонами становила 3,8-38%, при цьому показник підвищився на 0,3-10,6% у більшості областей.

Що стосується інформаційної складової, то індекс інформатизації туризму був найвищим в Одеській області та Києві (до 0,192 в інших регіонах). Це пояснюється низькою часткою підприємств з ІТ-фахівцями. Аналогічна ситуація спостерігалась і в транспортній галузі, де в середньому лише 22% підприємств мали ІТ-фахівців у регіонах. Загалом відзначалося зниження індексів інформатизації в 2020 році.

Розглядаючи інноваційну складову, бачимо, що частка інноваційно активних підприємств у туризмі складала 3,8-36,4% у 2020 році, при цьому показник зростав у більшості регіонів та знижувався в окремих. Водночас частка інноваційної продукції в промисловості не перевищувала 5%.

Таким чином, комплексний аналіз різних складових дозволяє всебічно оцінити процес реалізації потенціалу туристичного підприємництва в розрізі регіонів України протягом 2019-2020 років.

Реалізація потенціалу туристичного підприємництва є важливим процесом управління в секторі туризму, оскільки вказує на міру використання внутрішніх можливостей регіону. Результатом реалізації цього потенціалу, як зазначалося в першому розділі, є кількість туристів, обслугованих туристичними операторами та агентами.

Динаміка показника кількості обслугованих туристів за регіонами наведена на рис. 2.4. Найбільш привабливим туристичним регіоном України є м. Київ, який у 2019 році прийняв майже 5 млн туристів, а у 2020 році - близько 2

млн. Це зумовлено розвинутою інфраструктурою, значною історичною спадщиною, високим рівнем прямих іноземних інвестицій та доступністю кваліфікованих фахівців.

Значний туристичний попит спостерігався також у Львівській, Дніпропетровській, Івано-Франківській, Одеській та Харківській областях, які мають багато архітектурно-історичних пам'яток.

Протягом досліджуваного періоду більшість туристів в Україні (86,8% у 2019 році та 82,93% у 2020 році) обслуговувалися юридичними особами (туроператорами та турагентами). Найбільша частка юридичних осіб (понад 66,6%) спостерігалася в Івано-Франківській області та м. Києві. У деяких областях (Донецькій, Житомирській, Закарпатській, Запорізькій, Львівській, Одеській, Сумській, Харківській, Хмельницькій та Чернівецькій) понад 2/3 туристів обслуговувалися фізичними особами-підприємцями.

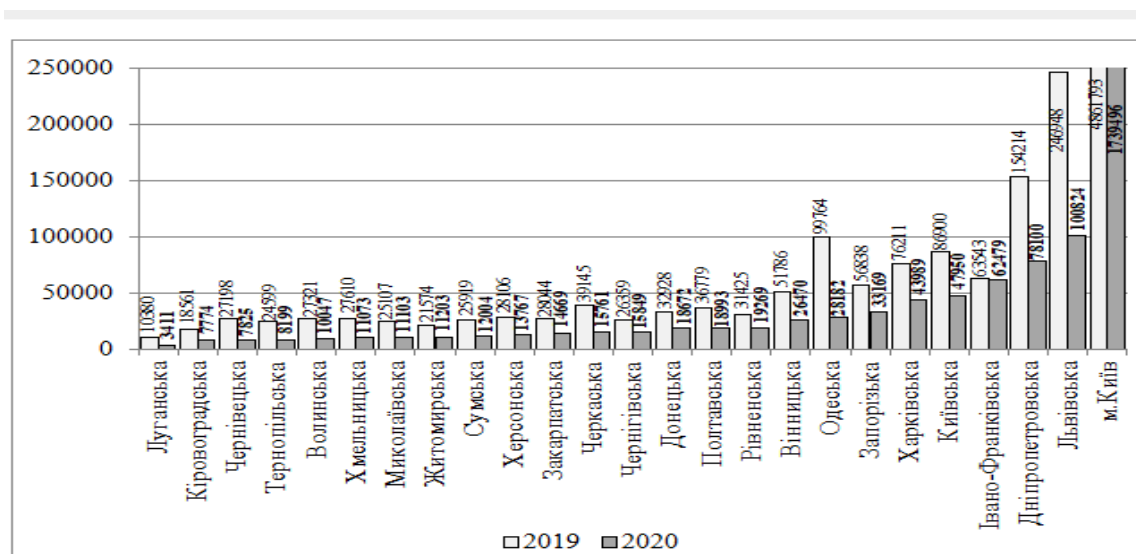


Рис. 2.4. Динаміка кількості туристів, обслугованих туристичним бізнесом в регіонах України, 2019-2020 рр.

Джерело: розраховано автором на основі [50].

Як бачимо з рис. 2.4 Київ виявився найбільш привабливим туристичним регіоном України, обслуживши майже 5 мільйонів туристів у 2019 році та близько 2 мільйонів у 2020 році. Це пояснюється розвинутою інфраструктурою, значною історичною спадщиною, високим рівнем іноземних інвестицій та

доступністю різноманітних фахівців у столиці. Також значний туристичний попит спостерігався у Львівській, Дніпропетровській, Івано-Франківській, Одеській та Харківській областях, які мають багато архітектурних та історичних пам'яток.

Протягом досліджуваного періоду більшість туристів в Україні обслуговувалися юридичними особами - туроператорами та турагентами, їх частка складала 86,8% у 2019 році та 82,93% у 2020 році. Найбільша частка юридичних осіб (понад 66,6%) спостерігалась в Івано-Франківській області та Києві. Водночас у деяких областях (Донецькій, Житомирській, Закарпатській, Запорізькій, Львівській, Одеській, Сумській, Харківській, Хмельницькій та Чернівецькій) понад дві третини туристів обслуговувались фізичними особами-підприємцями.

Отже, підсумовуючи можна сказати, що в українській туристичній галузі спостерігалася схожа ситуація, як і в світі - стрімкий розвиток туризму до пандемії COVID-19, який був потім уповільнений заходами боротьби з поширенням вірусу. Світова спільнота запровадила програми для відновлення туризму, але докова ситуація ще не сягнула рівня до пандемії.

Однак, вторгнення Росії в Україну повністю зупинило туристичний бізнес у Києві, на півдні та сході країни. Хоча наразі туристична інфраструктура зазнає руйнувань, очікується значний підйом в'їзного туризму після перемоги України. Аналіз тенденцій розвитку світового та українського туризму вказує на позитивні тенденції в стані туристичного підприємництва в Україні, що дозволило їй підвищити позиції в рейтингу країн. Однак, для подальшого зростання позицій України потрібно збільшити площу природно-заповідного фонду, забезпечити більш жорсткі норми та їх дотримання щодо стану води, лісів і морських ресурсів, а також відновити безпеку подорожей та сприятливе бізнес-середовище після перемоги України у війні.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ

3.1. Стратегічні пріоритети розвитку туристичного підприємницького потенціалу

Стратегічні пріоритети розвитку туристичного підприємницького потенціалу включають в себе такі ключові напрями, як:

- інвестиційний розвиток;
- інноваційний розвиток;
- інформаційно-технологічне забезпечення;
- кадрове забезпечення;
- державне регулювання.

У сфері інвестиційного розвитку важливо збільшувати обсяг інвестицій в туристичну інфраструктуру, зокрема в засоби розміщення, заклади харчування, транспортну доступність, заклади культури та розваг. Також необхідно створювати сприятливий інвестиційний клімат для залучення вітчизняних та іноземних інвестицій у туристичну галузь. Важливим є й розвиток державно-приватного партнерства для реалізації інвестиційних проєктів у сфері туризму. У сфері інвестиційного розвитку туристичного підприємництва в Україні вкрай важливо збільшувати обсяг інвестицій в туристичну інфраструктуру. Першочергово необхідно спрямувати кошти на модернізацію та будівництво сучасних засобів розміщення туристів, таких як готелі, оздоровчі комплекси, санаторії тощо. Не менш важливими є інвестиції в заклади харчування, що забезпечують туристів якісними послугами громадського харчування під час подорожей.

Удосконалення транспортної доступності туристичних об'єктів також потребує суттєвих інвестицій. Необхідно покращувати стан автомобільних, залізничних, авіаційних та водних шляхів сполучення, що ведуть до популярних

туристичних дестинацій. Це дозволить зробити поїздки до туристичних місць більш зручними та комфортними. Окрім того, важливими напрямками інвестування є заклади культури та розваг. Інвестиції в музеї, театри, концертні зали, парки розваг та інші об'єкти дозвілля дадуть змогу підвищити туристичну привабливість регіонів.

Паралельно з нарощуванням інвестицій в туристичну інфраструктуру, необхідно створювати сприятливий інвестиційний клімат для залучення як вітчизняних, так і іноземних інвестицій у сферу туризму. Це передбачає вдосконалення нормативно-правової бази, усунення бюрократичних бар'єрів, забезпечення прозорості та стабільності інвестиційного середовища.

Важливим елементом інвестиційного розвитку туристичного підприємництва є також розвиток державно-приватного партнерства. Реалізація інвестиційних проєктів у сфері туризму на засадах співпраці держави та бізнесу дозволить залучити додаткові ресурси, розподілити ризики та підвищити ефективність використання інвестицій. Таким чином, комплексний підхід до інвестиційного забезпечення туристичної галузі сприятиме зміцненню її матеріально-технічної бази, підвищенню конкурентоспроможності туристичного продукту та зростанню туристичних потоків в Україні.

У напрямку інформаційно-технологічного забезпечення пріоритетними завданнями є підвищення рівня інформатизації та діджиталізації туристичних підприємств, розвиток інформаційних систем та баз даних для туристичної сфери, а також впровадження сучасних технологій у просуванні туристичних продуктів.

У напрямку інформаційно-технологічного забезпечення розвитку туристичного підприємництва в Україні пріоритетними завданнями є:

Підвищення рівня інформатизації та діджиталізації туристичних підприємств. Це передбачає широке впровадження інформаційних технологій у діяльність туристичних компаній, автоматизацію бізнес-процесів, використання сучасних програмних рішень для управління операціями, бронювання, продажів тощо. Діджиталізація туристичних підприємств дозволить підвищити

ефективність їх роботи та надавати клієнтам більш якісні послуги. Розвиток інформаційних систем та баз даних для туристичної сфери. Створення та постійне оновлення інтегрованих інформаційних систем, що акумулюють дані про туристичні ресурси, інфраструктуру, попит і пропозицію, ціни, тарифи тощо, стане основою для прийняття виважених управлінських рішень та підвищення прозорості туристичного ринку.

Впровадження сучасних технологій у просуванні туристичних продуктів. Використання digital-маркетингу, соціальних медіа, мобільних додатків, віртуальної та доповненої реальності дозволить туристичним підприємствам ефективно взаємодіяти з клієнтами, охоплювати нові сегменти ринку та підвищувати видимість туристичних пропозицій. Реалізація цих пріоритетних завдань у сфері інформаційно-технологічного забезпечення сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та інноваційності туристичного підприємництва в Україні.

Щодо інноваційного розвитку, необхідно стимулювати інноваційну активність туристичних підприємств, створювати умови для розробки нових туристичних продуктів та послуг, а також впроваджувати інноваційні технології у туристичну діяльність. У сфері інноваційного розвитку туристичного підприємництва в Україні важливо реалізувати комплексний підхід, спрямований на стимулювання інноваційної активності самих туристичних підприємств.

По-перше, необхідно створювати сприятливі умови та надавати відповідні стимули для заохочення туристичних компаній до впровадження інновацій. Це може включати надання податкових та фінансових пільг, доступ до грантових програм, спрощення процедур комерціалізації інноваційних розробок тощо. Окрім того, важливо забезпечувати сприятливе інноваційне середовище, що дозволить туристичним підприємствам розробляти та реалізовувати нові унікальні туристичні продукти та послуги. Це може включати налагодження тісної співпраці бізнесу, науково-дослідних установ та закладів вищої освіти, спрощення процедур патентування, захисту інтелектуальної власності.

Невід'ємною складовою інноваційного розвитку туристичної сфери має стати і широке впровадження інноваційних технологій безпосередньо у туристичну діяльність. Йдеться про застосування сучасних інформаційних систем, цифрових платформ, мобільних додатків, технологій віртуальної та доповненої реальності тощо. Це дозволить туристичним підприємствам підвищити якість обслуговування, ефективність бізнес-процесів, а також забезпечити більш персоналізований підхід до клієнтів. Реалізація такого комплексного підходу до інноваційного розвитку сприятиме зростанню конкурентоспроможності туристичного бізнесу в Україні, дозволить краще задовольняти мінливі потреби та очікування сучасних туристів.

У кадровому забезпеченні ключовими пріоритетами є вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців для туристичної сфери, створення умов для залучення та утримання висококваліфікованих кадрів, а також розвиток підприємницьких компетенцій персоналу туристичних підприємств. У кадровому забезпеченні розвитку туристичного підприємництва в Україні ключовими пріоритетними напрямками роботи є:

Вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців для туристичної сфери. Це передбачає модернізацію освітніх програм закладів вищої та професійної освіти, запровадження практико-орієнтованого навчання, розширення переліку спеціальностей та спеціалізацій, що стосуються туризму. Важливим є також організація безперервного навчання та програм підвищення кваліфікації для вже діючих працівників туристичних підприємств. Створення сприятливих умов для залучення та утримання висококваліфікованих кадрів у туристичній галузі. Це може передбачати конкурентну оплату праці, належні соціальні гарантії, можливості професійного та кар'єрного зростання, формування позитивного іміджу туристичної сфери як привабливої для працевлаштування.

Паралельно необхідно приділяти увагу розвитку підприємницьких компетенцій персоналу туристичних підприємств. Йдеться про навички

ініціативності, креативності, управління проєктами, фінансового планування, маркетингу тощо. Це дозволить підвищити інноваційність та конкурентоспроможність туристичного бізнесу. Комплексна реалізація цих пріоритетів у сфері кадрового забезпечення сприятиме формуванню висококваліфікованого, мотивованого та підприємницьки-орієнтованого персоналу для туристичної галузі України.

Важливою є й роль державного регулювання, зокрема удосконалення нормативно-правової бази у сфері туристичної діяльності, посилення державної підтримки туристичного підприємництва, а також підвищення ефективності механізмів державно-приватного партнерства. Важливою складовою стратегічних пріоритетів розвитку туристичного підприємництва в Україні є посилення ролі державного регулювання у цій сфері. Одним із ключових завдань є удосконалення нормативно-правової бази, що регулює туристичну діяльність. Необхідно привести законодавство у відповідність до кращих міжнародних практик, усунути законодавчі прогалини та протиріччя, чітко визначити права, обов'язки та відповідальність усіх суб'єктів туристичного ринку. Це створить передбачуване та стабільне правове поле для функціонування та розвитку туристичного підприємництва. Паралельно слід посилювати державну підтримку туристичного підприємництва. Це може включати надання фінансових стимулів (дотації, кредити, податкові пільги), сприяння просуванню національного туристичного продукту, надання гарантій, інформаційно-консультаційну допомогу тощо. Така підтримка підвищить привабливість та конкурентоспроможність туристичного бізнесу.

Важливим напрямом також є підвищення ефективності механізмів державно-приватного партнерства у туристичній сфері. Розвиток співпраці держави та бізнесу дозволить залучати додаткові інвестиції, впроваджувати інновації, підвищувати якість туристичної інфраструктури та послуг. Для цього необхідно усунути бюрократичні бар'єри, вдосконалити нормативну базу, підвищити прозорість та доступність таких механізмів для туристичних підприємств. Комплексне впровадження заходів із посилення ролі державного

регулювання сприятиме створенню сприятливого середовища для розвитку туристичного підприємництва в Україні.

Комплексне дослідження стратегічних пріоритетів розвитку туристичного підприємницького потенціалу дозволяє констатувати, що ефективна трансформація туристичної галузі потребує системної реалізації взаємопов'язаних напрямів, які охоплюють інвестиційний, інноваційний, інформаційно-технологічний, кадровий та регуляторний аспекти розвитку.

Фундаментальним базисом активізації туристичного підприємництва виступає інвестиційна складова, що передбачає не лише нарощування обсягів інвестування в модернізацію та розбудову туристичної інфраструктури, але й формування сприятливого інвестиційного клімату через удосконалення нормативно-правового забезпечення та розвиток механізмів державно-приватного партнерства, які створюють передумови для залучення як вітчизняних, так і іноземних інвестиційних ресурсів.

Інтенсифікація інноваційних процесів у туристичній сфері реалізується через стимулювання інноваційної активності підприємств, створення екосистеми для розробки та впровадження інноваційних туристичних продуктів, а також широке застосування сучасних цифрових технологій, що в сукупності забезпечує підвищення конкурентоспроможності вітчизняного туристичного бізнесу та його адаптивність до динамічних змін споживчих переваг.

Інформаційно-технологічне забезпечення розвитку туристичного підприємництва передбачає комплексну діджиталізацію галузі через впровадження сучасних інформаційних систем, розвиток інтегрованих баз даних та активне використання digital-інструментів у просуванні туристичних продуктів, що створює технологічний фундамент для підвищення ефективності бізнес-процесів та якості обслуговування клієнтів.

Особливої значущості набуває кадрове забезпечення туристичної сфери, що реалізується через модернізацію системи професійної підготовки, впровадження механізмів безперервного навчання та розвиток підприємницьких компетенцій персоналу, які в сукупності формують людський капітал, здатний

ефективно реалізовувати інноваційні підходи в туристичному бізнесі та забезпечувати високий рівень сервісу.

Ефективність розвитку туристичного підприємництва значною мірою залежить від державної регуляторної політики, яка повинна забезпечувати формування сприятливого правового поля, надання цільової державної підтримки та розвиток механізмів державно-приватного партнерства, що створює інституційне підґрунтя для сталого розвитку туристичної галузі та підвищення її конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Підсумовуючи можна сказати, що синергетичний ефект від реалізації визначених стратегічних пріоритетів сприятиме формуванню в Україні конкурентоспроможного, інноваційно-орієнтованого та клієнтоцентричного туристичного підприємництва, здатного ефективно функціонувати в умовах глобальних викликів та задовольняти зростаючі потреби сучасних туристів.

3.2. Організаційно-економічний механізм нарощування та реалізації туристичного підприємницького потенціалу

Згідно з результатами оцінки формування складових потенціалу туристичного підприємництва в регіонах України протягом 2019–2020 років, можна провести ґрунтовний аналіз процесу його реалізації.

Розглядаючи інвестиційну складову, бачимо, що у 2020 році обсяг основного капіталу в туристичній сфері зріс на 13,1%, а довгострокові зобов'язання - на 19,7%. Це призвело до зростання середнього рівня індикатора на 17,5%. Крім того, питома вага довгострокових фінансових інвестицій в основному капіталі транспортної галузі за регіонами становила 3,8-38%, при цьому показник підвищився на 0,3-10,6% у більшості областей.

Що стосується інформаційної складової, то індекс інформатизації туризму був найвищим в Одеській області та Києві (до 0,192 в інших регіонах). Це пояснюється низькою часткою підприємств з ІТ-фахівцями. Аналогічна ситуація спостерігалась і в транспортній галузі, де в середньому лише 22% підприємств

мали ІТ-фахівців у регіонах. Загалом відзначалося зниження індексів інформатизації в 2020 році.

Розглядаючи інноваційну складову, бачимо, що частка інноваційно активних підприємств у туризмі складала 3,8-36,4% у 2020 році, при цьому показник зростав у більшості регіонів та знижувався в окремих. Водночас частка інноваційної продукції в промисловості не перевищувала 5%.

Таким чином, комплексний аналіз різних складових дозволяє всебічно оцінити процес реалізації потенціалу туристичного підприємництва в розрізі регіонів України протягом 2019-2020 років.

Ефективна реалізація туристичного підприємницького потенціалу потребує формування дієвого організаційно-економічного механізму, який би забезпечив комплексний та збалансований розвиток туристичного бізнесу. Такий механізм повинен охоплювати систему взаємопов'язаних заходів, інструментів та важелів впливу, спрямованих на створення сприятливих умов для інвестування, інновацій, підвищення конкурентоспроможності та реалізації туристичного потенціалу регіонів.

Ключовими складовими організаційно-економічного механізму нарощування та реалізації туристичного підприємницького потенціалу є:

У сфері організаційного забезпечення важливо удосконалити організаційно-функціональну структуру управління туристичною сферою на державному, регіональному та місцевому рівнях, налагодити ефективну взаємодію між органами влади, туристичним бізнесом та громадськістю, а також розвивати інституційну інфраструктуру підтримки та стимулювання туристичного підприємництва.

В економічному забезпеченні пріоритетними є удосконалення фінансово-кредитного механізму підтримки туристичних підприємств, впровадження дієвих податкових стимулів для туристичного бізнесу та розширення можливостей державно-приватного партнерства у туристичній сфері.

Інформаційно-аналітичне забезпечення передбачає створення єдиної інформаційної системи туристичних ресурсів, інфраструктури та послуг,

проведення систематичних маркетингових досліджень туристичного ринку, а також запровадження ефективних механізмів моніторингу та оцінки туристичного потенціалу.

У нормативно-правовому забезпеченні необхідно вдосконалити законодавство у сфері туристичної діяльності, гармонізувати національні стандарти туристичних послуг з міжнародними та запровадити жорсткіші вимоги до якості й безпеки туристичних продуктів.

Кадрове забезпечення повинно передбачати розвиток системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для туристичної сфери, впровадження системи мотивації та стимулювання персоналу туристичних підприємств, а також сприяння формуванню підприємницької культури та компетенцій у галузі.

Ефективна реалізація цих ключових складових організаційно-економічного механізму дозволить забезпечити збалансований розвиток туристичного підприємництва та повноцінне використання наявного туристичного потенціалу регіонів України.

Реалізація цих ключових складових організаційно-економічного механізму дозволить збалансовано розвивати туристичне підприємництво та максимально повно використовувати наявний туристичний потенціал регіонів України.

Комплексний підхід до розвитку організаційно-економічного, інформаційного, нормативно-правового та кадрового забезпечення туристичного підприємництва створить сприятливі умови для інвестування, інновацій, підвищення конкурентоспроможності та реалізації туристичного потенціалу різних регіонів.

Шляхом зміцнення інституційної інфраструктури, покращення фінансових і податкових стимулів, побудови інформаційних систем, гармонізації стандартів і розвитку людського капіталу запропонований механізм забезпечує цілісну основу для розкриття повної потужності туристичного підприємництва в Україні. Це зрештою сприятиме сталому зростанню та процвітанню туристичного сектору в країні.

Реалізація потенціалу туристичного підприємництва залежить від ефективності формування його складових, але динамічність процесу нарощування рівня реалізації залежить від поінформованості споживачів про можливості, які може надати той чи інший регіон. Однак, недостатньо просто донести інформацію про наявні туристичні послуги до цільового споживача - важливо виділити пропозицію регіону серед значної кількості інших.

Успішна реалізація потенціалу туристичного підприємництва безпосередньо залежить від ефективності формування його складових елементів, причому динаміка зростання рівня такої реалізації значною мірою визначається тим, наскільки добре споживачі поінформовані про можливості та переваги, які може запропонувати конкретний регіон, хоча самого лише інформування цільової аудиторії про наявні туристичні послуги недостатньо - критично важливо виділити регіональну пропозицію серед численних конкурентних альтернатив.

Для вирішення цього завдання найбільш доцільно застосовувати такий інструмент як регіональний брендинг, який виконує цілий комплекс важливих функцій: стимулювання попиту, формування привабливого туристичного образу регіону, побудова ефективної системи комунікації між надавачами туристичних послуг та громадськістю, забезпечення максимальної рекламної підтримки регіонального туристичного продукту, розширення мережі посередників у процесі просування туристичного продукту регіону, а також підвищення обізнаності потенційних споживачів щодо розмаїття туристичних послуг, які пропонує регіон.

Детальний аналіз теоретичних засад та практичного досвіду регіонального брендингу дозволяє простежити еволюційний перехід від традиційного маркетингу до брендингу, причому останній розглядається як новий етап у застосуванні регіонального маркетингу, оскільки він суттєво змінює фокус докладання зусиль, намагаючись створити емоційні, психічні та психологічні асоціації з регіоном, які виходять за межі суто функціонально-раціонального характеру маркетингових втручань, хоча це не означає, що функціонально-

раціональні аспекти втрачають свою важливість - радше змінюється загальний напрямок, коли саме бажаний бренд починає визначати маркетингові заходи щодо фізичного середовища та функціональності регіону.

Брендинг регіону як специфічний інструмент регіонального управління враховує, що продукти розміщення залишаються місцями з різноманітними атрибутами, які накопичуються в таких локаціях (включаючи просторовий масштаб, просторову ієрархію, властиву множинність і розпливчастість цілей, комбінацію товарів і споживачів), що створює особливі продукти та формує специфічний різновид товарного брендингу, однак практична реалізація цих теоретичних засад виявляється значно складнішою, оскільки регіональні бренди, потребуючи постійного управління подібно до товарних брендів, стають менш керованими об'єктами через різноманітність суб'єктів місцевого управління [53]. У 2014 році за сприяння Німецького товариства з міжнародного співробітництва було створено туристичний бренд України [54]. Цей бренд мав подвійне спрямування: для внутрішньої аудиторії використовувався слоган "Україна: свобода бути собою", а для міжнародної - "Ukraine: It's all about U" [55]. Хоча для бренду були розроблені спеціальні "Керівні принципи туристичного бренду Україна", вони виконують роль лише загальнонаціональної брендингової парасольки. Без розробки окремих брендингових платформ для регіонів досягти бажаних результатів неможливо. Брендінг України на глобальному рівні наразі реалізується через проекти, детально описані в табл. 3.1.

З огляду на це, ми пропонуємо розвивати потенціал туристичного підприємництва України через механізм, що базується на туристичному брендингу окремих регіонів.

Особливої актуальності дане питання набуває в контексті поточної ситуації, що підтверджується словами голови Державного агентства розвитку туризму України Олеськів М., яка в своєму інтерв'ю наголосила на тому, що після завершення війни відкриваються значні можливості для розвитку в'їзного туризму, причому за умови правильно побудованої комунікаційної стратегії туристи відвідуватимуть Україну передусім через природний інтерес до країни,

де на початковому етапі особливою популярністю користуватимуться маршрути, пов'язані з воєнними подіями та знаковими післявоєнними локаціями, що становитиме основу пізнавального туризму, спрямованого на безпосереднє ознайомлення з місцями історичних подій, проте паралельно з цим планується демонструвати й інший образ України – гостинної країни з дивовижною природою, багатовіковою культурою та неперевершеною національною кухнею, при цьому робота над збереженням такого збалансованого підходу вже активно ведеться [56].

Таблиця 3.1

Стратегічні проекти брендингу України на національному рівні

№	Назва	Сутність
1	Рекламно-інформаційна кампанія «Ukraine. Beautifully yours»	Розповсюдження інформації про туристичний та природно-рекреаційний потенціал України серед світової спільноти вустами відомих українських жінок
2	Слоган «Ukraine. Moving in the fast lane» до стратегії позиціонування України на міжнародному ринку	Гасло розкриває головний меседж: Україна є сучасною державою, яка обирає шлях динамічної трансформації, живе бурхливим суспільним життям і відкрита до діалогу зі світовою спільнотою. Слоган можна адаптувати до інформаційних кампаній, спеціальних проєктів та заходів, запланованих у рамках стратегії брендингу (наприклад, «Україна. Бізнес у швидкій смузі» або «Україна. Новий досвід у швидкій смузі»)
3	Цикл передач «Eye on Ukraine»	EYE ON досліджує, як різні країни допомагають формувати міжнародне співтовариство - розкриваючи історії, що висвітлюють інновації та вплив у суспільстві, бізнесі, галузі, культурі та спорті. Серіал досліджує виклики та можливості, що стоять перед цими націями на міжнародній арені, та розкриває нові та дивовижні аспекти їхньої історії, спадщини та культури
4	«Україна. Гідність. Свобода. Креативність». (Ukraine: Freedom, Dignity, Creativity)	Міністерство закордонних справ України презентувало брошуру та веб-сайт, які були покликані коротко, яскраво та легко інформувати світ про Україну, яку створюють люди щодня. За інформацією МЗС України, буклет – це початок кампанії з просування іміджу України за кордоном. Кожен може долучитися до ініціативи, додавши цікаві факти про Україну. Таким чином, імідж України для іноземної аудиторії буде формуватися як професіоналами, так і зацікавленими громадянами

У контексті розвитку туристичної привабливості регіонів формування їхніх туристичних брендів виступає ключовим елементом підвищення локальної конкурентоспроможності, особливо в ситуаціях, коли різні регіони змагаються за залучення зовнішніх ресурсів, використовуючи свій бренд як інструмент позиціонування, при цьому вибудовується чітка ієрархія, де національний бренд виконує функцію парасольки для регіональних брендів, а ті, у свою чергу,

виступають парасольковими брендами для міст, що входять до складу відповідних регіонів.

Процес створення конкурентоспроможного туристичного образу регіону являє собою комплексний і цілісний підхід, який не лише використовує наявні в регіоні складові потенціалу конкурентоспроможності та створює цінність для всіх зацікавлених сторін, але й вимагає креативного застосування символів і понять, що пов'язані з цими значеннями, при цьому розміщення брендингових дискурсів надає явну перевагу зовнішній комунікації над внутрішньорегіональними орієнтаціями, що передбачає планування та реалізацію заходів і подій, спрямованих на підкреслення автентичності та унікальності регіону.

Важливо розуміти, що навіть наявність потужного портфеля популярних подій та оптимальне використання існуючого потенціалу не зможуть забезпечити успіх без чітко сформульованої основної ідеї та проєктування мотиваційної цілі, тому формування портфеля заходів щодо створення образу має бути націлене на створення глибинного сенсу, посилення соціальної згуртованості та відповідну регіональну ідентифікацію.

У сучасній економіці досвіду створення бренду виходить далеко за межі простої розробки вдалого слогану, логотипу та привабливих рекламних кампаній, натомість вимагає впровадження інтегративної стратегії брендингу регіонів для привернення уваги відвідувачів, що означає необхідність підтримки туристичного бренду регіону комплексною політикою, інноваціями, подіями, інфраструктурою, інвестиціями та символічними діями.

Регіональна стратегія має бути спрямована на формування позитивного туристичного іміджу регіону в цілому, що відображається в гомогенному дискурсі регіональної брендової парасольки, при цьому для успішного розвитку та просування регіонального туризму необхідно відмовитися від універсального образу на користь диференційованого підходу до різних зацікавлених сторін, одночасно зберігаючи цілісність загального образу через виділення унікальних пунктів продажу туристичних дестинацій (рис.3.1).

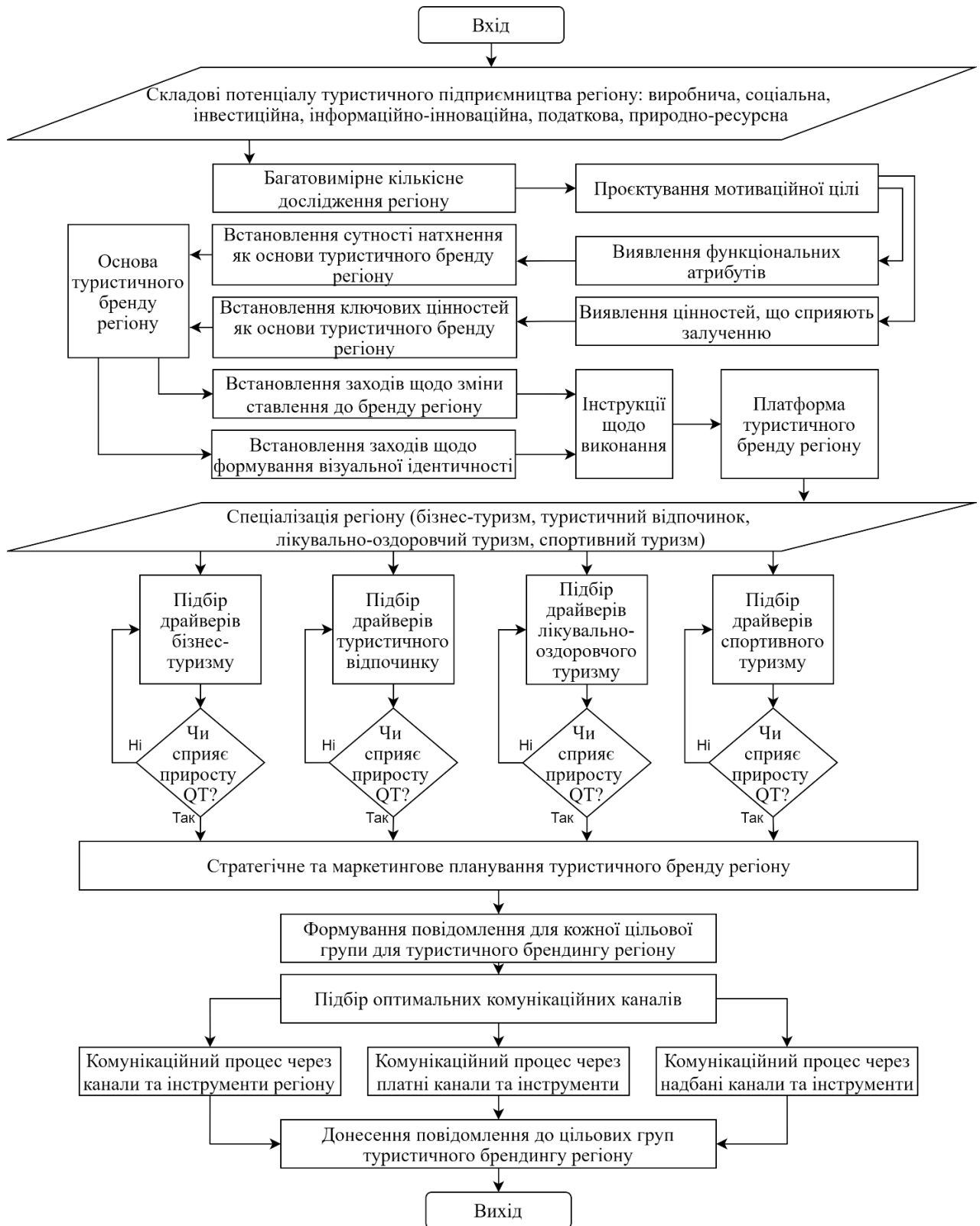


Рис. 3. 1. Організаційно-економічний механізм підвищення реалізації потенціалу туристичного підприємництва

Протиріччя між гомогенізацією вищого рівня та диференціацією нижчого рівня може бути вирішене через встановлення чіткого орієнтиру для співпраці на

регіональному та національному рівнях, де регіональний рівень забезпечує орієнтацію, а національний - загальне керівництво, при цьому стратегії на рівні регіонів акцентують увагу на їхніх унікальних особливостях, замість того щоб просто додавати специфіки до загальнонаціональної брендової парасольки.

Початковою точкою механізму є комплексний масив даних щодо наявного потенціалу туристичного підприємництва, структурований за його складовими елементами, на основі якого проводиться багатовимірне кількісне дослідження регіону, результати якого дозволяють сформулювати мотиваційну ціль майбутнього бренду, що, у свою чергу, створює можливість для визначення функціональних атрибутів та подальшого встановлення сутності натхнення туристичного бренду конкретного регіону.

Сформована мотиваційна ціль також відіграє ключову роль у процесі виявлення цінностей, які сприяють залученню різноманітних зацікавлених сторін, що в результаті дозволяє встановити фундаментальні ціннісні орієнтири, на яких будуватиметься бренд, а всі ці елементи разом формують міцну основу туристичного бренду регіону, включаючи перелік тих специфічних характеристик, які не лише виділяють його серед конкурентів, але й можуть стати потужною базою для формування привабливого образу, виступаючи відправною точкою у процесі туристичного брендингу регіону, при цьому бренд-менеджерам необхідно зосередити свою увагу на природних перевагах регіону та його людських ресурсах, уникаючи спроб охопити абсолютно всі елементи цієї локації.

У свідомості людей більшість туристичних дестинацій світу асоціюються з обмеженим набором яскравих образів, тому головною метою брендингу є забезпечення того, щоб первинні асоціації були унікальними та переконливими, а не нейтральними чи негативними, що можна проілюструвати на прикладі усталених асоціацій різних країн та міст: Франція викликає асоціації з кавою, вином, сиром та модою; Мексика - з пляжами та руїнами Майя; Швейцарія - з Альпами, годинниками та шоколадом; Австралія - з коалами, кенгуру, Оперним

театром Сіднея та Великим Бар'єрним рифом; а Лас-Вегас - з казино, азартними іграми, яскравими шоу, неоновими вогнями та пустелею.

На основі сформованого фундаменту бренду відкривається можливість для розробки комплексної платформи туристичного бренду, спрямованої на реалізацію заходів з формування візуальної ідентичності та трансформації ставлення до регіону, причому на цьому етапі структурно-логічної послідовності здійснюється стратегічний вибір спеціалізації регіону за основними видами туризму, серед яких можуть бути бізнес-туризм, туристичний відпочинок, лікувально-оздоровчий або спортивний туризм.

Після визначення специфікації регіону відповідно до виду туризму, який демонструє найвищий рівень привабливості для потенційних відвідувачів, критично важливим є зосередження уваги на ретельному аналізі цільових груп як внутрішніх, так і іноземних споживачів, причому точна ідентифікація цільової аудиторії набуває особливого значення, оскільки це створює фундамент для проведення подальших глибинних досліджень, спрямованих на формування об'єктивного розуміння їхніх потреб, викликів та мотиваційних факторів. У процесі дослідження необхідно зосередитися на вивченні цілого комплексу ключових питань, серед яких першочергового значення набувають: визначення пріоритетів цільової аудиторії, аналіз особливостей сприйняття регіону різними групами споживачів, виявлення тих суб'єктів, яких потенційні туристи розглядають як конкурентів даного регіону, встановлення рівня оцінки туристичної репутації регіону серед цільових груп, дослідження ступеня помітності регіону на ринку туристичних послуг в очах споживачів, а також ідентифікація тих аспектів, які цільова аудиторія вважає сильними та слабкими сторонами регіону.

В результаті проведеного дослідження організаційно-економічного механізму нарощування та реалізації туристичного підприємницького потенціалу через стратегічне та маркетингове планування туристичного бренду регіону можна сформулювати наступні висновки:

- імплементація організаційно-економічного механізму розвитку туристичного підприємницького потенціалу базується на системній взаємодії стратегічного планування та маркетингового позиціонування туристичного бренду регіону, що забезпечує комплексний підхід до формування конкурентних переваг туристичної дестинації та підвищення її привабливості для цільових аудиторій;

- ефективність стратегічного планування туристичного бренду регіону визначається інтеграцією маркетингових інструментів та комунікаційних технологій, спрямованих на формування унікальної ідентичності території, виявлення та просування її конкурентних переваг, а також створення емоційного зв'язку з потенційними відвідувачами через актуалізацію культурно-історичних, природно-рекреаційних та інфраструктурних можливостей регіону;

- результативність реалізації організаційно-економічного механізму забезпечується через впровадження інноваційних підходів до формування туристичного бренду, що передбачає використання сучасних цифрових технологій, розвиток інтегрованих маркетингових комунікацій та створення унікальних туристичних продуктів, які відповідають актуальним трендам та очікуванням цільової аудиторії;

- стратегічне позиціонування туристичного бренду регіону потребує системної координації зусиль всіх стейкхолдерів туристичного ринку, включаючи органи місцевого самоврядування, бізнес-структури, громадські організації та місцеві спільноти, що дозволяє забезпечити узгодженість дій та максимізувати синергетичний ефект від реалізації маркетингових ініціатив;

- суттєвим фактором успішності організаційно-економічного механізму виступає формування ефективної системи моніторингу та оцінки результативності брендингових стратегій, що дозволяє своєчасно ідентифікувати проблемні аспекти та вносити необхідні корективи в процес реалізації маркетингових програм розвитку туристичного потенціалу регіону.

Таким чином, комплексна реалізація запропонованого організаційно-економічного механізму через інтеграцію стратегічного та маркетингового

планування туристичного бренду створює передумови для сталого розвитку туристичного підприємницького потенціалу регіону та підвищення його конкурентоспроможності на національному та міжнародному туристичних ринках.

3.3 Удосконалення системи управління туристичними підприємствами

Питання удосконалення системи управління туристичними підприємствами доцільно розглядати як комплексний та багатовимірний процес, що охоплює різноманітні аспекти діяльності організації, починаючи від стратегічного рівня і завершуючи операційними процесами.

На стратегічному рівні управління першочергового значення набуває впровадження системи довгострокового стратегічного планування, яке враховує як глобальні тренди розвитку туристичної галузі, так і локальні особливості туристичного ринку, при цьому особлива увага приділяється розробці гнучких адаптивних стратегій, здатних оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, формуванню чіткої місії та візії підприємства, що відображають його унікальні конкурентні переваги, а також запровадженню системи збалансованих показників для оцінки ефективності реалізації стратегії.

В контексті організаційної структури ключовими напрямками удосконалення виступають оптимізація організаційної структури з урахуванням специфіки діяльності туристичного підприємства та впровадження матричних і проєктних структур управління для підвищення гнучкості організації, що супроводжується чітким розподілом повноважень та відповідальності між підрозділами та створенням ефективних комунікаційних каналів між різними рівнями управління.

Система управління персоналом потребує впровадження сучасних механізмів мотивації та стимулювання працівників, розробки комплексних програм професійного розвитку та підвищення кваліфікації, створення

корпоративної культури, орієнтованої на високу якість обслуговування, запровадження ефективної системи оцінки роботи персоналу та розвитку лідерських якостей керівників усіх рівнів управління.

Інформаційно-технологічне забезпечення сучасного туристичного підприємства має базуватися на впровадженні передових CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами та автоматизації бізнес-процесів через використання спеціалізованого програмного забезпечення, створенні єдиного інформаційного простору підприємства, активному використанні аналітичних інструментів для обробки великих масивів даних та забезпеченні надійної системи кібербезпеки та захисту інформації.

У сфері фінансового менеджменту пріоритетними напрямками виступають впровадження ефективної системи фінансового планування та контролю, оптимізація структури витрат, розробка гнучкої цінової політики, управління ризиками через диверсифікацію послуг та впровадження комплексної системи управлінського обліку, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі актуальної фінансової інформації.

Маркетингова діяльність сучасного туристичного підприємства має охоплювати розробку комплексної маркетингової стратегії з активним використанням інструментів digital-маркетингу та соціальних медіа, забезпечення високого рівня персоналізації пропозицій для різних сегментів клієнтів, створення ефективної системи управління відгуками та репутацією, а також розвиток довгострокових програм лояльності для утримання постійних клієнтів.

Система управління якістю послуг повинна базуватися на впровадженні міжнародних стандартів якості та створенні комплексної системи моніторингу задоволеності клієнтів, що супроводжується розробкою чітких стандартів обслуговування, постійним вдосконаленням процесів надання послуг та впровадженням ефективної системи управління скаргами та пропозиціями клієнтів.

Інноваційний розвиток туристичного підприємства має забезпечуватися через створення комплексної системи управління інноваціями, впровадження новітніх технологій обслуговування, розробку інноваційних туристичних продуктів, активне використання технологій віртуальної та доповненої реальності, а також розвиток платформ електронної комерції для розширення каналів збуту.

Міжнародна співпраця повинна розвиватися через встановлення тісних партнерських відносин з провідними міжнародними туроператорами, активну участь у міжнародних туристичних виставках та форумах, регулярний обмін досвідом з провідними туристичними компаніями та поступову адаптацію міжнародних стандартів обслуговування до локальних умов діяльності.

Забезпечення сталого розвитку туристичного підприємства має відбуватися через впровадження сучасних екологічних стандартів та розвиток соціально відповідального туризму, що передбачає активну участь у збереженні культурної спадщини, підтримку місцевих громад та мінімізацію негативного впливу туристичної діяльності на навколишнє середовище.

Така всеохоплююча система удосконалення управління створює міцний фундамент для підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств, забезпечення високої якості послуг та досягнення сталого розвитку в довгостроковій перспективі, що особливо важливо в умовах зростаючої конкуренції на глобальному туристичному ринку.

У контексті оптимізації регулювання туристичних підприємств України першочергового значення набуває створення державно-приватної організації з підтримки ринку робочої сили в туристичній галузі, що передбачає формування спеціалізованої установи для об'єднання представників державного та приватного секторів, впровадження комплексної системи моніторингу кадрових потреб туристичних підприємств, розробку інноваційних освітніх програм підготовки фахівців, забезпечення практичного навчання через стажування та створення єдиної бази даних для пошуку роботи в туристичній сфері.

Впровадження інноваційної туристичної мережі має реалізовуватися через

створення єдиної інформаційної платформи для обміну досвідом та інноваціями, проведення ґрунтовних досліджень світових практик у сфері туристичних продуктів, забезпечення відкритого доступу до інформації про інновації, стимулювання впровадження новітніх технологій та організацію освітніх заходів з питань інноваційного розвитку.

Перехід туристичних підприємств на принципи сталого розвитку вимагає розробки комплексних програм залучення всіх зацікавлених сторін, впровадження екологічних стандартів, розвитку соціально відповідального туризму, створення ефективних механізмів економічного стимулювання та проведення широкомасштабних освітніх заходів щодо важливості сталого туризму.

Раціональне використання культурно-історичної спадщини потребує проведення повної інвентаризації та оцінки стану історичних об'єктів, розробки комплексних програм їх збереження та відновлення, створення тематичних туристичних маршрутів, впровадження сучасних технологій презентації історичних пам'яток та активного залучення місцевих громад до процесу збереження культурної спадщини.

Система моніторингу ефективності туристичної політики має базуватися на розробці комплексної системи кількісних та якісних індикаторів оцінки, впровадженні механізмів регулярного збору та аналізу статистичних даних, створенні ефективного механізму оцінки впливу туристичної політики на розвиток галузі, проведенні систематичних досліджень рівня задоволеності туристів та формуванні дієвої системи зворотного зв'язку з усіма учасниками туристичного ринку.

Проведене дослідження системи управління туристичними підприємствами дозволяє сформулювати комплексні висновки щодо ключових напрямів її удосконалення в умовах динамічних трансформацій туристичного ринку та зростаючої глобальної конкуренції.

Стратегічний вектор модернізації системи управління туристичними підприємствами передбачає імплементацію довгострокового планування з

урахуванням глобальних трендів та локальних особливостей ринку, впровадження збалансованої системи показників ефективності та формування адаптивних організаційних структур, що забезпечують гнучкість управління в умовах турбулентного середовища.

Інформаційно-технологічна трансформація управлінських процесів реалізується через інтеграцію передових CRM-систем, створення єдиного інформаційного простору підприємства та впровадження аналітичних інструментів обробки даних, що супроводжується розвитком digital-маркетингу та персоналізованих програм лояльності для різних сегментів споживачів туристичних послуг.

Особливої значущості набуває розвиток системи управління персоналом, що базується на впровадженні інноваційних механізмів мотивації, формуванні корпоративної культури, орієнтованої на високу якість обслуговування, та реалізації комплексних програм професійного розвитку, які забезпечують формування компетентного та клієнтоорієнтованого персоналу.

Фінансовий менеджмент туристичних підприємств потребує впровадження комплексної системи фінансового планування та контролю, оптимізації структури витрат та розробки гнучкої цінової політики, що доповнюється ефективним управлінням ризиками через диверсифікацію послуг та розвиток управлінського обліку.

Інноваційна складова розвитку туристичних підприємств реалізується через створення комплексної системи управління інноваціями, впровадження технологій віртуальної та доповненої реальності, розвиток електронної комерції та розробку інноваційних туристичних продуктів, що відповідають сучасним очікуванням споживачів.

Забезпечення сталого розвитку туристичних підприємств базується на впровадженні екологічних стандартів, розвитку соціально відповідального туризму та активній участі у збереженні культурної спадщини, що створює підґрунтя для довгострокового успіху на ринку туристичних послуг.

Отже, запропоновані напрями удосконалення системи управління

сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності туристичних підприємств, забезпеченню високої якості послуг та досягненню сталого розвитку в умовах глобальних викликів та інтенсивної конкуренції на міжнародному туристичному ринку.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне теоретичне узагальнення та запропоновано інноваційне вирішення важливого наукового завдання щодо формування та реалізації потенціалу туристичного підприємництва, за результатами якого сформульовано такі висновки:

1. На основі ґрунтовного аналізу вітчизняних та міжнародних наукових джерел було сформульовано авторське визначення поняття «потенціал туристичного підприємництва», яке розкриває його сутність як комплексну здатність суб'єктів туристичного бізнесу досягати максимальних економічних результатів у межах визначеної території за рахунок ефективного використання наявних ресурсів та можливостей, включаючи виробничі потужності, соціальну інфраструктуру, інвестиційні можливості, інформаційно-інноваційне забезпечення, податкові умови та природно-ресурсний потенціал регіону.

2. На основі проведеного дослідження було вдосконалено методологічні засади оцінювання процесу формування потенціалу туристичного підприємництва через розробку комплексної системи індикаторів, що охоплює виробничі, соціальні, інвестиційні, інформаційно-інноваційні, податкові та природно-ресурсні компоненти туристичного сектору, а також враховує фактори прямого та опосередкованого впливу на його розвиток.

3. Розроблений методологічний інструментарій оцінки формування туристичного потенціалу включає комплексну систему кількісних та якісних показників оцінки потенціалу, інноваційну методику інтегральної оцінки рівня сформованості потенціалу, науково обґрунтовані критерії ефективності використання туристичного потенціалу та вдосконалений механізм моніторингу процесів реалізації туристичного потенціалу.

4. Запропонований організаційно-економічний механізм забезпечення зростання рівня реалізації туристичного потенціалу передбачає створення ефективного інституційного забезпечення розвитку туризму, впровадження дієвих економічних інструментів стимулювання галузі, активізацію механізмів

державно-приватного партнерства та формування сприятливого інвестиційного клімату в туристичній сфері.

5. Обґрунтовані стратегічні напрями активізації потенціалу туристичного підприємництва охоплюють широкомасштабне впровадження інноваційних технологій в туристичній діяльності, комплексний розвиток туристичної інфраструктури, системне підвищення якості туристичних послуг та забезпечення сталого розвитку туристичної галузі з урахуванням екологічних та соціальних аспектів.

6. Розроблені рекомендації щодо удосконалення системи управління туристичними підприємствами включають комплексну оптимізацію організаційної структури управління, впровадження передових методів менеджменту, всебічний розвиток кадрового потенціалу, формування ефективної системи маркетингу та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності туристичних підприємств на національному та міжнародному ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Друкер П.Ф. Інновації та підприємництво. Пер. з англ. Київ: Основи, 2020. 482 с.
2. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Пер. з нім. Київ: Києво-Могилянська академія, 2021. 442 с.
3. Портер М. Конкурентна стратегія. Пер. з англ. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.
4. Мальська М.П., Худо В.В. Концептуальні засади розвитку туристичного бізнесу. Львів: Видавничий центр ЛНУ, 2021. 448 с.
5. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу. Київ: КНТЕУ, 2021. 536 с.
6. Кифяк В.Ф. Методологія оцінки туристично-рекреаційного потенціалу територій. Науковий вісник Чернівецького університету. 2021. №4. С. 112-121.
7. Черчик Л.М. Формування та реалізація туристично-рекреаційного потенціалу регіону. Економічний форум. 2022. №2. С. 92-101.
8. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теорія і практика. Київ: КНТЕУ, 2022. 426 с.
9. Михайліченко Г.І. Інноваційні стратегії розвитку туристичних підприємств. Економіка та держава. 2021. №7. С. 45-50.
10. Любіцева О.О. Методологічні основи географії туризму та формування туристичних ринків. Київ: Альтерпрес, 2022. 492 с.
11. Бойко М.Г. Ціннісно-орієнтоване управління туристичними підприємствами: монографія. Київ: КНТЕУ, 2021. 524 с.
12. Кудла Н.Є. Управління якістю послуг у туризмі: теорія та практика. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2021. 386 с.
13. Школа І.М. Управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. 378 с.

14. Нездоймінов С.Г. Підприємництво в контексті сталого розвитку туризму. Підприємництво і торгівля. 2022. №31. С. 78-85.
15. Герасименко В.Г. Теоретико-методологічні засади сталого розвитку туристичних дестинацій. Вісник соціально-економічних досліджень. 2022. №2(76). С. 89-98.
16. Парфіненко А.Ю. Міжнародний туризм в системі світового господарства: тенденції та перспективи. Харків: ХНУ, 2021. 352 с.
17. Шульгіна Л.М. Механізми формування міжнародної конкурентоспроможності туристичних підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2022. №3. С. 67-76.
18. Державна служба статистики України. Статистичний збірник "Туристична діяльність в Україні у 2022 році". Київ: Держстат, 2023. 224 с.
19. Романчик Т.В. Методика оцінки виробничого потенціалу промислового підприємства. Вісник НТУ "ХПІ". 2022. № 4. С. 134-139.
20. Павленко Є.В. Управління виробничим потенціалом підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ, 2021. 285 с.
21. Бутай В.О., Горбунова А.В., Кліпова Ю.О. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2021. 356 с.
22. Вакулова В.О., Скалюк Р.В. Управління потенціалом підприємства в умовах динамічного середовища. Економіка і держава. 2022. № 5. С. 68-73.
23. Денисюк О.М. Формування та реалізація підприємницького потенціалу: теорія та практика. Економічний простір. 2021. № 3. С. 145-152.
24. Коробка С.В. Розвиток підприємницького потенціалу: методологічні аспекти. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 8. С. 82-87.
25. Маршук Л.М. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічні можливості та резерви розвитку. Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 194-199.
26. Саух І.В. Концептуальні основи формування системи стратегічного потенціалу підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 6. С. 88-93.
27. Чумаков К.І. Економічна стратегія розвитку потенціалу підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ, 2021. 284 с.

28. Яремко І.Й. Стратегічне управління адаптивними системами підприємства. Вісник НУ "Львівська політехніка". 2022. № 3. С. 112-118.
29. Педченко Н.С., Шимановська-Діанич Л.М. Оптимізація процесів формування та реалізації потенціалу підприємництва. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2021. № 3(94). С. 26-34.
30. Кузнєцова К.О. Методологічні засади формування та реалізації потенціалу підприємств на основі багатфакторного аналізу. Економіка та держава. 2021. № 6. С. 82-87.
31. Поліщук І.І. Етапи формування та реалізації маркетингового потенціалу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 2. С. 65-70.
32. Маршук Л.М. Формування потенціалу підприємництва на основі системного підходу: монографія. Київ: КНЕУ, 2022. 356 с.
33. Краєвська А.С. Системний підхід до формування потенціалу підприємництва: теорія та методологія. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 82-87.
34. Саух І.В., Краєвська А.С. Системний підхід як методологічна основа дослідження потенціалу підприємництва. Економічний вісник. 2022. № 3. С. 178-184.
35. Ушкаренко Ю.В., Петренко В.С. Взаємодія підприємницьких структур із зовнішнім середовищем: системний аспект. Економічний простір. 2022. № 5. С. 112-118.
36. Маслак О.І., Гришко Н.Є. Епізодичні фактори в системі управління підприємством: монографія. Кременчук: КрНУ, 2022. 285 с.
37. Скалюк Р.В. Мезоекономічні фактори розвитку підприємств регіону. Економіка і регіон. 2021. № 2. С. 112-118.
38. Гончар О.І. Управління потенціалом підприємства за сучасних умов господарювання: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2021. 312 с.
39. Лабунець В.О., Лабунець О.О. Фактори формування та розвитку потенціалу підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 8. С. 82-88.

40. Ажаман І.А. Теоретичне обґрунтування сутності та властивостей потенціалу підприємства. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 56-61.
41. Жидков О.І., Лабунець О.О. Інноваційні аспекти формування потенціалу підприємства. Економіка і організація управління. 2021. № 3. С. 89-95.
42. Statista. Number of international tourist arrivals worldwide from 2005 to 2021, by region. URL: <https://www.statista.com/statistics/186743/international-tourist-arrivals-worldwide-by-region-since-2010/>(дата звернення: 20.11.2024)
43. The World Bank. Travel and Tourism direct contribution to employment. URL: https://todata360.worldbank.org/indicators/tot.direct.emp?country=ZAF&indicator=24643&viz=line_chart&years=1995,2028 (дата звернення: 16.11.2024)
44. Tourism and Travel Competitiveness Report 2019: analytical review / World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/reports/travel-tourism-competitiveness-report-2019> (дата звернення: 05.12.2024).
45. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Діяльність підприємств. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>(дата звернення: 27.08.2022)
46. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 р. № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p>
47. Єдиний державний портал відкритих даних. Дані щодо фактичного прийому та випуску за спеціальностями у закладах вищої освіти. URL: <https://data.gov.ua/dataset/8f7d7ba2-1d1f-4de8-a105-660fb5ebb01a> (дата звернення: 09.12.2024).
48. Регіони України: статистичний збірник. Державний комітет статистики України. Київ, 2021. Ч.2. 657 с.
49. Регіони України: статистичний збірник. Державний комітет статистики України. Київ, 2021. Ч.1. 309 с.
50. Державна служба статистики України. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 07.12.2024)

51. Наукова та інноваційна діяльність України: статистичний збірник. К.: Державна служба статистики України, 2020. 178 с.
52. Наукова та інноваційна діяльність України: статистичний збірник. К.: Державна служба статистики України, 2021. 108 с.
53. Брендинг міст та регіонів: міжнародний досвід та українські перспективи: монографія / за ред. О.В. Петренка. Київ: НАДУ, 2022. 356 с.
54. Глобальний брендинг України: звіт Німецького товариства з міжнародного співробітництва (GIZ). Київ, 2021. 124 с.
55. Керівні принципи туристичного бренду Україна. Київ: Державне агентство розвитку туризму України, 2021. 48 с.
56. Інтерв'ю з головою ДАРТ Марианою Олеськів: "Туризм після перемоги". Укрінформ. 2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/tourism-interview> (дата звернення: 05.12.2024)