

УДК 338.48

МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМПЛЕМЕНТАРНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ

Торопова Д. Д., аспірант (УкрДУЗТ)

У період загострення пандемії коронавірусу вітчизняна туристична галузь невпинно втрачала свої позиції і, як результат, виявилася не в змозі протистояти новим викликам, пов'язаним зі збройною агресією і початком війни в країні. Руйнування туристичної та супутньої інфраструктури і традиційних для туристів маршрутів, ускладнення логістичних процесів, збільшення цін на паливо і зростання витрат підприємств туристичної індустрії стали суттєвими викликами для даного сектору та призвели до поглиблення існуючих проблем у даній сфері. Досліджено механізми та інструменти забезпечення розвитку підприємств туристичної індустрії і встановлено, що значний потенціал для післявоєнного відродження даної сфери криється в партнерстві суб'єктів ринку туристичних послуг як на національному, так і міжнародному рівні. Таке партнерство передбачає співпрацю урядових структур, бізнесу, громадського сектору, інших установ та організацій, об'єднання ресурсів та досвіду яких сприятиме формуванню конкурентоспроможного туристичного продукту і забезпеченню сталого зростання підприємств туристичної сфери. Розроблено механізм забезпечення комплементарного розвитку підприємств туристичної індустрії, в основу якого покладено партнерство зацікавлених сторін і формування ними комплементарних активів. Розкрито ключові завдання та інструменти забезпечення комплементарного розвитку підприємств туристичної індустрії.

Ключові слова: підприємства туристичної індустрії, комплементарний розвиток, механізм, комплементарні активи, завдання, інструменти.

MECHANISM FOR PROVIDING COMPLEMENTARY DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE TOURIST INDUSTRY OF UKRAINE

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

It was established that during the aggravation of the coronavirus pandemic, the domestic tourism industry steadily lost its positions and, as a result, was unable to face the new challenges associated with armed aggression and the beginning of the war in the country. The destruction of tourist and related infrastructure and traditional routes for tourists, the complication of logistics processes, the increase in fuel prices and the growth of relevant costs for the industry became significant challenges for the tourism sector and led to the deepening of the existing problems of enterprises in this field. The latter are reflected in the critical state of wear and tear of the transport infrastructure and low quality of transport service, low service culture, inconsistency of services from the point of view of "price-quality", low level of popularization of tourist attractions, inconsistency in the level of competence of tourism workers, underdevelopment of domestic tourism, reduction of tourist opportunities country, low-quality tourist infrastructure, low development of information and communication infrastructure. The mechanisms and tools for ensuring the development of tourism industry enterprises were studied and it was established that a significant potential for the post-war revival of this sphere lies in the partnership of the subjects of the tourist services market both at the national and international levels. Such a partnership involves the cooperation of stakeholders in the tourism industry, in particular government structures, business, the public sector, other institutions and organizations, the pooling of resources and experience of which will contribute to the formation of a competitive tourism product and ensure the sustainable long-term growth of enterprises in the tourism sector. A mechanism for ensuring the complementary development of tourism industry enterprises has been developed, which is based on the partnership of interested parties and their formation of complementary assets. Key tasks and tools for ensuring complementary development of tourism industry enterprises are revealed.

Keywords: *enterprises of the tourism industry, complementary development, mechanism, complementary assets, tasks, tools.*

Постановка проблеми. Останні роки виявилися складними для світової туристичної галузі. У результаті широкого охоплення континентів пандемією Covid-19 2020 р. оголосили найгіршим роком в історії туризму. Не відновилася повноцінно діяльність туристичного сектору і у 2021 р., коли приріст туристів досягнув лише 11 %, що стало результатом дії обмежень на подорожі в багатьох країнах. Великі надії покладалися на 2022 р. Дійсно у минулому році кількість міжнародних туристів зросла більш ніж удвічі порівняно з 2020-2021 рр. і світова туристична галузь розпочала поступове відновлення.

Цікавим є той факт, що до спалаху коронавірусу глобальний туристичний сектор протягом десятиліть демонстрував майже безперервне зростання: кількість міжнародних прибуттів зросла з 277 млн у 1980 р. до майже 1,5 млрд осіб у 2019 р. Звичайно як і в будь-якій сфері були кризові моменти, зокрема викликані спалахом SARS-епідемії у 2003 р. і фінансовою кризою 2008 р. Однак, обсяги скорочення туристичного потоку в ті періоди були значно меншими – 2 та 37 млн осіб відповідно. Саме 2020 р. виявився переломним кризовим моментом у роботі світової туристичної галузі, коли скорочення туристичного потоку досягло

рекордної відмітки у 1,1 млрд осіб [1].

У період загострення пандемії коронавірусу невпинно втрачала свої позиції і вітчизняна туристична галузь (кількість туристів скоротилася з 13,7 млн осіб у 2019 р. до 3,4 млн осіб у 2020 р., у 2021 р. – 4,3 млн осіб) і, як результат, виявилася не в змозі протистояти новим викликам, пов'язаним зі збройною агресією і початком війни в країні. Руйнування туристичної та супутньої інфраструктури і традиційних для туристів маршрутів, ускладнення логістичних процесів, збільшення цін на паливо і зростання відповідних витрат для галузі – лише деякі з прикладів тих викликів, які постали сьогодні перед туристичним сектором України. У таких умовах з метою забезпечення сталого розвитку підприємств туристичної індустрії потребують оновлення механізми та інструментарій реалізації якісних змін у туристичній галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню механізмів та інструментів забезпечення сталого розвитку вітчизняних підприємств, у т. ч. туристичної індустрії, присвячено наукові праці багатьох вчених, серед яких: С. Панченко, В. Дикань, М. Корінь, В. Овчиннікова, І. Токмакова, А. Толстова, О. Бордун, А. Зарубіна, М. Рега, В. Шаповал та ін. [2-8]. Віддаючи належне їх внеску у вирішення проблем туристичної сфери, слід зазначити, що наразі потребує удосконалення механізм забезпечення комплементарного розвитку суб'єктів туристичної галузі на основі використання потенціалу їх співпраці.

Метою наукової статті є розроблення механізму забезпечення комплементарного розвитку підприємств

туристичної індустрії, в основу якого покладено формування комплементарних активів їх сталого зростання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Туристична галузь України в останні роки знаходиться в складному стані. Однією з ключових диспропорцій розвитку туристичної індустрії, яка вказує на зниження її привабливості для туристів, є зростання розриву між кількістю іноземних громадян, які відвідують країну, і чисельність виїздів українців за кордон. Найбільш суттєвою є дана невідповідність у 2021 р., коли кількість виїздів громадян України за кордон майже у 3,5 рази перевищила чисельність іноземних туристів (рис. 1).

У свою чергу, 2022 р. фактично заблокував можливості вітчизняної туристичної галузі для відновлення втрачених під час коронакризи позицій і забезпечення подальшого сталого розвитку. Прямі збитки сфери культури та туризму оцінюють у 2,6 млрд дол., загальні втрати – у 15,2 млрд дол., а фінансові потреби для відновлення – у 6,9 млрд дол. Слід розглянути і структуру завданих туристичній галузі збитків у розрізі видів об'єктів: 1,7 млрд дол. – історичні міста, будівлі та локації, що володіють значною культурною та соціальною цінністю; 143 млн дол. – рухомі культурні цінності та колекції, сховища культури; 150 млн дол. – будівлі/майстерні/ательє, присвячені культурним і креативним індустріям; 650 млн дол. – безпосередньо туристичні об'єкти. Найбільш постраждалими є Харківська (30 % від загальної вартості завданих збитків), Донецька (16 %) і Луганська обл. (9 % відповідно) [11].

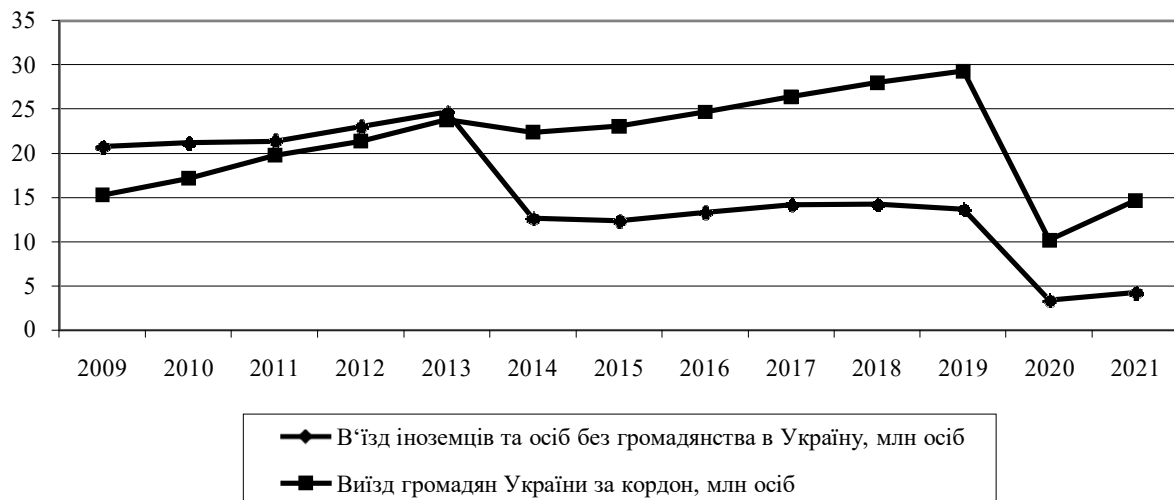


Рис. 1. Динаміка кількості в'їздів іноземців в Україну і виїздів українських громадян за кордон, млн осіб (побудовано на основі даних [9], [10])

Суттєві пошкодження характерні і для транспортної інфраструктури, яка є ключовим забезпечуючим елементом належного надання туристичних послуг. За попередніми оцінками, загальний обсяг втрат об'єктів інфраструктури в Україні склав 36,2 млрд дол. З початку бойових дій в Україні були пошкоджені 19 аеропортів і цивільних аеродромів, 126 залізничних вокзалів і станцій. Руйнувань зазнали 25,1 тис. км доріг та 344 мостів і мостових переходів державного, місцевого або комунального значення. Загальні прямі збитки портової інфраструктури та дотичних до неї підприємств оцінюються у 496 млн дол. До даної оцінки входить як інфраструктура морських портів, так і об'єкти внутрішньо-водного транспорту, які зазнали руйнувань внаслідок війни [12]. Звичайно, без належного функціонування транспортної інфраструктури неможливо забезпечити надання якісних туристичних послуг.

Наразі українські туристичні компанії, адаптуючись до нових умов господарювання, розширюють перелік перспективних напрямів для внутрішнього туризму. У жовтні 2022 р. тури Україною забронювали майже вдвічі більше людей, аніж за аналогічний період попереднього року. Серед ключових напрямів: санаторні

поїздки (44,4 % загальної кількості турів), 29,0 % – ретрит та оздоровлення в Карпатах, 19,5 % – гірськолижні напрями, 4,1 % – морські узбережжя і 1,8 % – автобусні тури [13]. Слід відзначити і зростання зацікавленості українцями національними історичними та культурними пам'ятками. Так, наприклад, з початку війни і по березень 2023 р. 117,0 тис. туристів відвідали музейні об'єкти Хмельниччини (Старий Замок, Галерея мистецтв, Ратуша, Музей старожитностей, Виставкова зала і туристично-інформаційний центр). Найбільше відвідувачів з Київської, Харківської, Донецької, Дніпропетровської, Одеської, Миколаївської обл. Зверталися до туристично-інформаційного центру й іноземці, а саме 103 особи, які є громадянами Польщі, Великої Британії, Ізраїлю, Іспанії, США [14].

Поступово відновлюється і виїзний туризм. Проте, слід відзначити, що зовнішній туризм в умовах війни має свої особливості. Оскільки більшість українців, зокрема в перші місяці війни, виїжджало за кордон не з метою відпочинку, а, насамперед, для евакуації в безпечніші регіони. Наразі можна спостерігати позитивну тенденцію виїзду українців за кордон саме з метою відпочинку. При цьому найбільш

популярними наразі залишаються автобусні тури, зокрема до Болгарії, Туреччини, Чорногорії та Греції. Почали відновлюватися і вильоти на море в Туреччину, Єгипет, Іспанію, Туніс. Однак, вильоти здійснюються з аеропортів сусідніх країн, зокрема Польщі [5], [13].

Розширюють власну присутність українські туристичні компанії і на європейських ринках туристичних послуг. Так, відомий туристичний оператор Join UP! здійснив вихід на ринки Молдови, Естонії, Латвії, Литви, Польщі, Румунії. Надалі анонсовано охоплення ринків Чехії та Словаччини. Значно сприяла цьому підтримка українців, які опинилися за кордоном [15].

Поряд з цим незламна туристична галузь демонструє притік сплачених податків до бюджету за 2022 р. на рівні 1551,2 млн грн, що лише на 31 % менше податкового внеску представників туристичної індустрії за 2021 р. (2231,9 млн грн). При цьому деякі з регіонів продемонстрували навіть приріст податкових внесків до бюджету порівняно з минулим роком. Серед таких регіонів: Львівська обл. – на 27 % (з 215 до 273 млн грн), Київська обл. – на 31 % (з 125 до 164 млн грн), Івано-Франківська обл. – на 21 % (з 131 до 159 млн грн). Значний спад податкових надходжень зафіксовано у м. Києві (на 46 %) і Одеській обл. (на 58 %). Загальна кількість платників податків, які займаються туристичною діяльністю, за 2022 р. скоротилася на 17 % [16].

Подальше занурення туристичної галузі в кризу демонструє і перший квартал 2023 р. Загальна кількість платників податків скоротилася на 34 % порівняно з 2022 р. і на 38 % відносно 2021 р., а розмір сплачених податків скоротився на 29 % (з 540,4 до 383,2 млн грн) і 39 % (з 629,1 до 383,2 млн грн) відповідно. Найбільша частка податків (61 %) згенерована таким видом діяльності як «готелі і подібні засоби тимчасового розміщування» [17].

Зважаючи на це вже сьогодні

інституціями влади і бізнесом формуються пропозиції щодо післявоєнного відродження туристичної індустрії, зокрема шляхом об'єднання потенціалу держави та бізнесу. Однією з таких пропозицій є створення та відновлення туристичних рад у регіонах, які за рахунок генерування туристичних зборів будуть забезпечувати виключно розвиток туризму і здійснювати промоцію територіальних туристичних локацій. Наразі таку раду створено у смт Ворохті Івано-Франківської обл., яка стала першим пілотним регіоном для реалізації такої ініціативи [18].

Зафіксовано поряд з цим позитивні зміни і у сфері державного управління підприємствами туристичної індустрії. Перш за все слід відзначити Стратегію розвитку туризму та курортів на період до 2026 р. і затвердження відповідних стратегічних рішень на рівні регіонів та окремих міст. Крім того, у довоєнний період було розпочато роботу над формуванням спеціальних туристичних зон, у межах яких передбачено надання податкових пільг, спеціальних кредитів для забезпечення інфраструктурних можливостей, маркетингової та інвестиційної підтримки для реалізації комплексних проєктів тощо [19].

Однак, обсяг державної фінансової підтримки туристичної галузі залишається надзвичайно низьким. Зокрема, у 2016 р. було виділено 31 млн грн, у 2019 р. – 17 млн грн, з яких департаментом туризму було використано лише 6 млн грн. У 2020 р. було заплановано виділити 240 млн грн на розвиток туризму, однак у зв'язку з пандемією ці кошти було спрямовано на інші потреби держави. У 2021 р. обсяг виділених коштів вперше досягнув позначки в 109,6 млн грн. У 2022 р. на розвиток туристичної галузі було заплановано виділити понад 1,5 млрд грн. Дані кошти передбачалося спрямувати на розробку єдиної туристичної навігації, розвиток велотуризму, промоцію України як туристичної дестинації на

міжнародному та внутрішньому ринку, запуск нових міжнародних авіарейсів. Попри це обсяг реально спрямованих коштів на розвиток туристичної сфери є значно нижчим запланованого рівня і більшість коштів перерозподіляється на інші потреби держави [20], [21].

Дискутують на тему післявоєнного відновлення туристичної індустрії України і наукова спільнота та експерти-практики, пропонуючи різні механізми та інструменти відродження і сталого розвитку даної сфери. Зокрема колектив наукового дослідження [5] зазначає, що для відновлення туризму в післявоєнний період необхідно включити розвиток даної галузі в програми післявоєнного відновлення, вести перемовини зі світовими готельними мережами щодо їх виходу в Україну, підготувати масштабну маркетингову кампанію для зовнішніх ринків, розробити туристичні програми місцями військової слави Збройних сил України, відновити зруйновану та пошкоджену туристичну інфраструктуру, просувати нестандартні формати туризму, відкривати туристичні національні офіси в розвинених країнах світу [5].

В. Шаповал та Т. Герасименко відзначають, що лише чітко сформульована стратегія розвитку туристичної галузі може забезпечити високий рівень якості надання туристичних послуг, що відповідає світовим стандартам, і зробити український туризм конкурентоспроможним. При цьому найбільш повна ефективність функціонування туристичного комплексу можлива за умови раціонального використання його ресурсного потенціалу [8].

Запропоновано науковцями і комплексні підходи до поетапного відновлення діяльності туристичної сфери. Зокрема в науковій праці [4] сформовано комплекс заходів щодо забезпечення відродження туристичної індустрії, що включає п'ять напрямів: фінансове

забезпечення; територіальне вдосконалення туристичних потоків (транспортна логістика); галузева оптимізація (поєднання підприємств у кластерні утворення); покращення маркетингу шляхом створення національної туристичної маркетингової організації і її дочірніх філій; секторальне вдосконалення туризму України [4].

Широким колом вчених відзначено і доцільність створення міжнародних спільних підприємств, корпорацій й асоціацій, що дозволяє значно поліпшити інформаційний обмін, забезпечити більш ефективне проникнення на зовнішній ринок, об'єднати зусилля партнерів в умовах загострення конкуренції на ринку туристичних послуг. Нові організаційні форми дають низку переваг, що дозволяють туристичним фірмам поліпшувати якість послуг, вкладати інвестиції в найбільш перспективні проекти і програми, виявляти нові ніші й сегменти туристичного ринку, індивідуалізувати обслуговування гостей [6].

Відзначають вчені і перспективність розвитку екотуризму в Україні як каталізатора структурної перебудови сфери послуг. Поряд з цим нагальним завданням в аспекті розвитку екотуризму стає впровадження інноваційних цифрових технологій на підприємствах даної сфери з метою формування конкурентних переваг. Це пояснюється тим, що сьогодні процеси цифровізації змінюють підходи до ведення бізнесу, у тому числі екотуристичного, а також трансформують процеси управління маркетингом, продажу і сервісу, документообігу і управління персоналом, обліку і багатьох інших. Особливе значення має вплив цифрових технологій на туристичний продукт через поширення процесів кастомізації, що орієнтовані на індивідуалізацію туристичних продуктів. В умовах жорсткої конкуренції ринок насичений схожими продуктами, але в той же самий час кожен з них має унікальні

характеристики. При виборі того чи іншого рішення замовник намагається знайти оптимальне, максимально відповідне його потребам, а отже кастомізація екотуристичних продуктів є інструментом забезпечення лояльності клієнтів та конкурентоспроможності бізнесу [7].

Дослідження механізмів та інструментів забезпечення розвитку підприємств туристичної індустрії дозволяє дійти висновку, що значний потенціал для післявоєнного відродження даної сфери криється в партнерстві суб'єктів ринку туристичних послуг як на національному, так і міжнародному рівні. Таке партнерство передбачає співпрацю стейкхолдерів у туристичній індустрії, зокрема урядових структур, бізнесу, громадського сектору, інших установ та організацій. Об'єднання ресурсів та досвіду останніх сприятиме формуванню конкурентоспроможного туристичного продукту і забезпеченню сталого довгострокового зростання підприємств туристичної сфери.

У значній мірі потенціал нарощення обсягів роботи туристичної галузі буде залежати від спроможності країни реалізувати масштабну маркетингову кампанію позиціонування України на зовнішніх ринках як держави, що має значну кількість цікавих туристичних атракцій і є безпечною для подорожі.

Крім того, потребують застосування і сучасні цифрові інструменти розвитку туристичної індустрії. Неодноразово вчені акцентували увагу на доцільності застосування цифрових рішень як базису стабільного стратегічного розвитку підприємств туристичної індустрії. Про важливість цифрових змін для туристичної галузі, зокрема як базису покращення комунікації з клієнтами, свідчить і невинне зростання інтернет-користувачів, яка на сьогодні у світі досягла позначки 5,16 млрд осіб, що складає близько 64,4 % населення

планети. За останній рік кількість інтернет-користувачів зросла на 1,9 % (98 млн осіб), а в минулому році – на 4 % (200 млн осіб). При цьому в Україні на початок 2023 р. було зафіксовано 28,57 млн користувачів Інтернету. В інтернет-мережі користувач у середньому проводить майже 6,4 год. Серед найпопулярніших ресурсів слід виділити: чати та месенджери (94,8 % користувачів Інтернету), соціальні мережі (94,6 %), пошукові системи і веб-портали (81,8 %), покупки, аукціони та оголошення (76,0 %) [22]. З огляду на це значного поширення в туристичній сфері набули технології віртуальної та доповненої реальності. Зокрема слід відзначити VR-тури, які презентують туристичні локації. Крім того активно використовуються і технології штучного інтелекту та машинного навчання в процесі розроблення системи, здатної обирати оптимальний час придбання авіаквитка та бронювання готелю, сформувати і проаналізувати цифровий «слід» клієнта та його поведінку в онлайн-середовищі, а потім на основі отриманих даних запропонувати туристичний продукт, який за всіма параметрами відповідає запитам та побажанням клієнта. Останнє дозволяє забезпечити персоналізацію обслуговування та сформувати унікальний досвід взаємодії клієнта з підприємствами туристичної індустрії.

Уже сьогодні використовується низка цікавих цифрових рішень у туристичній сфері. Серед них: спеціальні програми з голосовими помічниками, якими оснащені номери в готелях, які дозволяють замовляти їжу, прибирання, таксі, управляти освітленням. Крім того, розроблено цифрових помічників при зборах у поїздку, що надають рекомендації щодо відвідування конкретної країни, що взяти в дорогу і до чого потрібно готуватися в тій чи іншій країні.

Важливою є і розбудова цифрової інфраструктури для управління

туристичними атракціями, що дозволить у режимі реального часу здійснювати моніторинг і коригування стратегічних та тактичних дій, спрямованих на забезпечення розвитку і конкурентоспроможності туристичного сектору.

Отже, на сьогодні з метою формування конкурентоспроможного туристичного продукту і забезпечення на цій основі сталого комплементарного зростання підприємств туристичної індустрії доцільно створити умови для поглиблення партнерства зацікавлених сторін, що сприятиме формуванню таких комплементарних активів як розвинена інфраструктура підприємств туристичної індустрії, якісна транспортна інфраструктура, цифрові рішення у сфері управління туристичними локаціями, розвинений інтелектуально-кадровий потенціал і нові послуги та сервіси (рис. 2).

Зазначене склало основу пропозиції щодо забезпечення комплементарного розвитку підприємств туристичної індустрії. Досягти зазначено заплановано шляхом оновлення та модернізації транспортної інфраструктури, удосконалення інфраструктури підприємств туристичної індустрії, розбудови цифрової інфраструктури управління туристичними атракціями і формування інтелектуально-кадрового потенціалу галузі.

Зокрема оновлення і модернізація транспортної інфраструктури потребує реалізації державних та регіональних проєктів з оновлення та модернізації транспортної інфраструктури, впровадження інвестиційних проєктів розбудови нових транспортних маршрутів і розширення існуючої транспортної мережі, забезпечення розвитку мультимодальних та інтермодальних транспортних маршрутів, розбудови мережі інфраструктурних хабів,

оновлення та модернізації зношених транспортних засобів, поглиблення інтеграції вітчизняного транспорту до глобальної транспортно-логістичної мережі тощо.

Удосконалення інфраструктури підприємств туристичної індустрії можливо забезпечити шляхом застосування кластерної моделі організації туристичної діяльності, збереження об'єктів історичної та культурної спадщини, підвищення якості інфраструктури курортів та рекреаційних територій, створення фондів післявоєнного відновлення туристичної інфраструктури, розбудови інформаційно-консультаційних центрів тощо.

Важливою в умовах масштабної цифровізації є і розбудова цифрової інфраструктури управління туристичними атракціями за рахунок формування цифрової екосистеми взаємодії суб'єктів ринку туристичних послуг, впровадження цифрової платформи управління туристичними локаціями, створення цифрової системи збору та інтерактивного аналізу статистичних даних, впровадження цифрових мобільних додатків для забезпечення зручних подорожей країною тощо.

Сформувати інтелектуально-кадровий потенціал для стимулювання розвитку туристичної галузі можливо шляхом оновлення переліку спеціальностей та змісту програм підготовки фахівців для туристичної індустрії відповідно до вимог ринку, проведення тренінгів та семінарів з питань розвитку туристичного бізнесу, проведення конкурсів з інноваційних стартап-проєктів у сфері туризму, забезпечення розвитку цифрових компетентностей фахівців туристичної індустрії, впровадження цифрових рішень для забезпечення безперервності навчання, розширення інструментів адаптації та мотивації фахівців тощо.



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

Удосконалення системи державного регулювання розвитку підприємств туристичної індустрії потребує розроблення та реалізації комплексної стратегії цифрової трансформації підприємств туристичної сфери, стимулювання розвитку інститутів спільного інвестування, розроблення та реалізації стратегій брендів міст, гармонізації законодавства з міжнародними правовими нормами у сфері туризму, стимулювання розвитку малого інноваційного підприємництва в туристичній галузі тощо.

Забезпечення сталого розвитку підприємств туристичної індустрії потребує і зміни підходів та інструментів маркетингової політики підприємств даної сфери шляхом застосування інструментів цифрового маркетингу, впровадження технологій доповненої та віртуальної реальності і розроблення VR-презентацій туристичних турів, ініціювання масштабних маркетингових компаній популяризації туристичних локацій, розроблення цифрової інтерактивної карти туристичних локацій, формування клієнтських туристичних профілів і персоналізації обслуговування клієнтів тощо.

Слід приділити увагу і розвитку нових туристичних напрямів, а саме: розширенню спектру сервісних послуг, розвитку екотуризму, розширенню переліку напрямів solo-турів, організації цифрових ретритів, розвитку етнотуризму, впровадженню імерсивних екскурсійних проєктів тощо.

Застосування такого механізму дозволить не лише забезпечити сталий комплементарний розвиток підприємств туристичної індустрії, але й сприятиме нарощенню доходів регіонів, покращенню зайнятості і підвищенню інвестиційної привабливості як окремих територій, так і країни в цілому.

Висновки. Встановлено, що в період загострення пандемії коронавірусу вітчизняна туристична галузь невпинно втрачала свої позиції і, як результат, виявилася не в змозі протистояти новим

викликам, пов'язаним зі збройною агресією і початком війни в країні. Руїнування туристичної та супутньої інфраструктури і традиційних для туристів маршрутів, ускладнення логістичних процесів, збільшення цін на паливо і зростання відповідних витрат стали суттєвими викликами для даного сектору та призвели до поглиблення існуючих проблем підприємств даної сфери. Досліджено механізми та інструменти забезпечення розвитку підприємств туристичної індустрії і встановлено, що значний потенціал для післявоєнного відродження даної сфери криється в партнерстві суб'єктів ринку туристичних послуг як на національному, так і міжнародному рівні. Таке партнерство передбачає співпрацю стейкхолдерів у туристичній індустрії, зокрема урядових структур, бізнесу, громадського сектору, інших установ та організацій, об'єднання ресурсів та досвіду яких сприятиме формуванню конкурентоспроможного туристичного продукту і забезпеченню сталого довгострокового зростання підприємств туристичної сфери. Розроблено механізм забезпечення комплементарного розвитку підприємств туристичної індустрії, в основу якого покладено партнерство зацікавлених сторін і формування ними комплементарних активів. Розкрито ключові завдання та інструменти забезпечення комплементарного розвитку підприємств туристичної індустрії.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Chartist: How international travel bounced back strongly in 2022. *World Economic Forum: website*. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2023/03/international-travel-bounced-back-strongly-in-2022/> (last accessed: 18.05.2023).
2. Панченко С. В., Дикань В. Л., Шраменко О. В., Полякова О. М., Уткіна Ю. М. Підприємництво. Ч. 2 : Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 241 с.

3. Дикань В. Л., Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Толстова А. В. Основи бізнесу : навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 290 с.
4. Бордун О., Шевчук В., Монастирський В., Лучка О. Втрати та напрями порятунку туристичного бізнесу України в умовах війни. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2022. Вип. 62. С. 178–196.
5. Зарубіна А., Сіра Е., Демчук Л. Особливості туризму в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1543> (дата звернення: 02.06.2023).
6. Рега М. Г. Соціально-економічна орієнтація розвитку підприємств туризму. *Економіка і суспільство*. 2015. Вип. 1. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/1_ukr/08.pdf (дата звернення: 30.05.2023).
7. Токмакова І. В., Войтов І. М. Цифрові інструменти розвитку індустрії екотуризму. *Актуальні аспекти розвитку науки і освіти: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. науково-педагогічних працівників та молодих науковців (Одеса, 08-09 грудня 2022 р.)*. Одеса, 2022. С. 641–644.
8. Шаповал В. М., Герасименко Т. В. Фактори та принципи підвищення ефективності діяльності підприємств туристичного комплексу. *Економічний вісник*. 2016. № 3. С. 79–86.
9. Статистична інформація. *Державна служба статистики України : веб-сайт*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 02.06.2023).
10. 4,2 млн іноземців та 14,7 млн українців: дані про перетин державного кордону за 2021 рік. *Державне агентство розвитку туризму: веб-сайт*. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/4-2-mln-inozemciv-ta-14-7-mln-ukrayinciv-dani-pro-peretin-derzhavnogo-kordonu-za-2021-rik> (дата звернення: 02.06.2023).
11. Ukraine rapid damage and needs assessment (February 2022 – February 2023). *worldbank.org: website*. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/pdf/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf> (last accessed: 18.05.2023).
12. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення. *kse.ua: веб-сайт*. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report.pdf (дата звернення: 30.05.2023).
13. Туристична галузь під час війни: сучасний стан та перспективи. *Ми-Україна : веб-сайт*. URL: <https://weukraine.tv/turystychna-galuz-pid-chas-vijny-suchasnyj-stand-ta-perspektyvy/> (дата звернення: 18.05.2023).
14. Понад 100 тисяч туристів за період війни відвідали історичне місце на Хмельниччині. *День за днем : веб-сайт*. URL: <https://denzadnem.com.ua/podorozhi/143427> (дата звернення: 02.06.2023).
15. «Туристів цікавить сервіс, а не країна походження компанії»: як український туроператор під час війни вийшов на ринок Європи. *telegraf.com.ua: веб-сайт*. URL: <https://telegraf.com.ua/ukr/obshhestvo/2023-01-14/5775306-turistov-interesuet-servis-a-ne-strana-proiskhozhdeniya-kompanii-kak-ukrainskiy-turoperator-vo-vremya-voyny-vyshel-na-rynok-evropy> (дата звернення: 30.05.2023).
16. Податки від туристичної галузі за 2022 рік. *Державне агентство розвитку туризму: веб-сайт*. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2022-roci-nadhodzhennya-do-derzhbyudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-skorotilisya-mayzhe-na-31> (дата звернення: 17.05.2023).
17. Податки від туристичної галузі за 1 квартал 2023 року. *Державне агентство розвитку туризму: веб-сайт*. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2023-roci-do-derzhavnogo-byudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-nadiyshlo-383-mln-grn> (дата звернення: 17.05.2023).

18. Ворохта. Створення туристичної ради. Державне агентство розвитку туризму: веб-сайт. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/vorohta-stvorenniya-turistichnoyi-radi> (дата звернення: 17.05.2023).

19. Туризм – це один з найпростіших і найшвидших способів залучити іноземні кошти в економіку України – голова ДАРТ Олеськів. *Interfax. Україна: веб-сайт*. URL: <https://interfax.com.ua/news/investments/826791.html> (дата звернення: 30.05.2023).

20. На розвиток туристичного потенціалу України в держбюджеті-2021 передбачено понад 100 мільйони гривень. *Уніан: веб-сайт*. URL: <https://www.unian.ua/tourism/news/rozvitok-turizmu-v-ukrajini-2021-skilki-groshey-v-ukrajini-vkladayut-v-rozvitok-turizmu-novini-11257361.html> (дата звернення: 01.06.2023).

21. У 2022 році розпочнеться будівництво туристичної інфраструктури для Національних природних парків України. *Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України: веб-сайт*. URL: <https://mtu.gov.ua/news/33258.html> (дата звернення: 01.06.2023).

22. Digital 2023: Global Overview Report. *datareportal.com: website*. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2023-ukraine> (last accessed: 18.05.2023).

REFERENCES:

1. Charted: How international travel bounced back strongly in 2022. *World Economic Forum: website*. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2023/03/international-travel-bounced-back-strongly-in-2022/> (last accessed: 18.05.2023).

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

Ukraine.

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

4. Bordun O., Shevchuk V., Monastyrskyi V., Luchka O. (2022). Vtraty ta napriamy poriatunku turystychnoho biznesu Ukrainy v umovakh viiny [Losses and directions of saving the tourism business of Ukraine in the conditions of war], *Bulletin of Lviv University. Economic series*, vol. 62, pp. 178–196.

5. Zarubina A., Sira E., Demchuk L. (2022). Osoblyvosti turyzmu v umovakh voiennoho stanu [Features of tourism under martial law], *Economy and society*, vol. 41, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1543> (last accessed: 02.06.2023).

6. Reha M. H. (2015). Sotsialno-ekonomichna oriiantatsiia rozvytku pidpriemstv turyzmu [Socio-economic orientation of Tourism Enterprises Development], *Economy and society*, vol. 1, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/1_ukr/08.pdf (last accessed: 30.05.2023).

7. Tokmakova I. V., Voitov I. M. (2022). Tsyfrovi instrumenty rozvytku industrii ekoturyzmu [Digital tools for the development of the ecotourism industry], *Aktualni aspekty rozvytku nauky i osvity* [Current aspects of the development of Science and education], (Odessa, December 08-09, 2022), Odessa, pp. 641-644.

8. Shapoval V. M., Herasymenko T. V. (2016). Faktory ta pryntsyipy pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv turystychnoho kompleksu [Factors and principles of improving the efficiency of tourist complex enterprises], *Economic bulletin*, vol. 3, pp. 79-86.

9. Official website of the State Statistics Service of Ukraine: web-site (2023). –Statistical information, available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (last accessed: 02.06.2023).

10. *Official website of State Agency for Tourism Development: web-site* (2023). –4.2 million foreigners and 14.7 million Ukrainians: data on crossing the state border for 2021, available at:

<https://www.tourism.gov.ua/blog/4-2-mln-inozemciv-ta-14-7-mln-ukrayinciv-dani-pro-peretin-derzhavnogo-kordonu-za-2021-rik> (last accessed: 02.06.2023).

11. *worldbank.org: website* (2023). –Ukraine rapid damage and needs assessment (February 2022 – February 2023), available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/pdf/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf> (last accessed: 18.05.2023).

12. *kse.ua: website* (2023). –Report on direct damage to infrastructure from destruction as a result of Russia's military aggression against Ukraine in the year since the start of the full-scale invasion, available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report.pdf (last accessed: 30.05.2023).

13. *weukraine.tv: website* (2023). –Tourism industry during the war: current state and prospects, available at: <https://weukraine.tv/turystychna-galuz-pid-chas-vijny-suchasnyj-stan-ta-perspektyvy/> (last accessed: 18.05.2023).

14. *denzadnem.com.ua: website* (2023). –More than 100 thousand tourists during the war visited the historical place in Khmelnytsky region, available at: <https://denzadnem.com.ua/podorozhi/143427> (last accessed: 02.06.2023).

15. *telegraf.com.ua: website* (2023). –Tourists are interested in the service, not the country of origin of the company: how the Ukrainian tour operator entered the European market during the war, available at: <https://telegraf.com.ua/ukr/obshchestvo/2023-01-14/5775306-turistov-interesuet-servis-a-ne-strana-proiskhozhdeniya-kompanii-kak-ukrainskiy-turoperator-vo-vremya-voyny-vyshel-na-rynok-evropy> (last accessed: 30.05.2023).

16. *Official website of State Agency for*

Tourism Development: website (2023). –Taxes from the tourism industry for 2022, available at: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2022-roci-nadhodzhennya-do-derzhbyudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-skorotilisya-mayzhe-na-31> (last accessed: 17.05.2023).

17. *Official website of State Agency for Tourism Development: website* (2023). –Taxes from the tourism industry for Q1 2023, available at:

<https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2023-roci-do-derzhavnogo-byudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-nadiyshlo-383-mln-grn> (last accessed: 17.05.2023).

18. *Official website of State Agency for Tourism Development: website* (2023).

–Vorokhta. Creating a tourist board, available at: <https://www.tourism.gov.ua/blog/vorokhta-stvorenniya-turistichnoyi-radi> (last accessed: 17.05.2023).

19. *interfax.com.ua: website* (2022). –Tourism is one of the easiest and fastest ways to attract foreign funds to the Ukrainian economy-chairman of Odeskiv, available at: <https://interfax.com.ua/news/investments/826791.html> (last accessed: 30.05.2023).

20. *unian.ua: website* (2022). –The state budget for 2021 provides more than UAH 100 million for the development of Ukraine's tourism potential, available at: <https://www.unian.ua/tourism/news/rozvitok-turizmu-v-ukrajini-2021-skilki-groshey-v-ukrajini-vkladayut-v-rozvitok-turizmu-novini-11257361.html> (last accessed: 01.06.2023).

21. *Official website of the Ministry of development of communities, territories and infrastructure of Ukraine: website* (2021).

–Construction of tourist infrastructure for National Nature Parks of Ukraine will begin in 2022, available at: <https://mtu.gov.ua/news/33258.html> (last accessed: 01.06.2023).

22. *datareportal.com: website*. –Digital 2023: Global Overview Report, available at: <https://datareportal.com/reports/digital-2023-ukraine> (last accessed: 18.05.2023).