

УДК 338.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2025-13-11>**Іванов А.М.**

кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри «Підприємництво та туризм»,
Одеський національний морський університет;
докторант,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7691-3012>

ЕКОНОМІЧНИЙ СТАН ТА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТУРОПЕРАТОРСЬКИМИ ТА ТУРАГЕНТСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ У СКЛАДІ ТРК

Стаття присвячена аналізу економічного стану туроператорських та турагентських підприємств, які є складовими туристично-рекреаційного комплексу (ТРК) України та відіграють важливу роль у його функціонуванні. Проаналізовано у динаміці кількість суб'єктів туристичної діяльності – туроператорів та турагентів за регіонами України, які функціонують у складі ТРК. Досліджена динаміка туристичного збору по регіонах у грошовому виразі та розраховано у відсотках доходу від туристичного збору до бюджету кожного регіону. Оцінено вплив факторів, що стримують діяльність у сфері туризму туроператорських та турагентських підприємств. Згруповано регіони України за ефективністю фінансово-економічного стану туроператорських та турагентських підприємств ТРК. На основі соціально-економічного стану діяльності туроператорських та турагентських підприємств запропоновано стратегії управління їх розвитком у складі ТРК.

Ключові слова: туроператор, турагент, туроператорське підприємство, турагентське підприємство, суб'єкт туристичної діяльності, стратегія управління, туристично-рекреаційний комплекс (ТРК).

Ivanov Andrii

Odesa National Maritime University;
State University of Trade and Economics

ECONOMIC STATUS AND STRATEGIES OF MANAGEMENT OF TOUR OPERATOR AND TOURIST ENTERPRISES IN THE TRG

The article analyses the economic status of tour operator and travel agency enterprises, which are one of the most important enterprises of the tourism and recreation complex of Ukraine. It is found that as of 2020, 3867 enterprises engaged in tour operator and travel agency activities operated in the tourism and recreation complex of Ukraine. It is found that in 2020 the largest number of tour operator and travel agency enterprises was in the city of Kyiv – 1023 enterprises. The largest number of tour operator enterprises was in the Lviv region – 38, 10 or more – in the Odesa, Kyiv and Dnipro regions, and none at all – in the Poltava, Luhansk and Kirovohrad regions. Tour operator and travel agency companies engaged in e-commerce sold products worth UAH 2644729.8 thousand in 2018 and UAH 1142863.5 thousand in 2019, which accounted for 39.8% of the total volume of products (goods and services) sold. In 2020, they sold services worth UAH 1557364.8 thousand. It has been established that the number of tour operator and travel agency enterprises contributed to the state budget of Ukraine in 2020 – 130628237.19 UAH, in 2021 – 243971407.15 UAH, and in 2022 – 186431116.72 UAH of tourist tax. It was found that from 2019 to 2022, taxes from tour operators' activities fell by UAH 174091.23 thousand (from UAH 346899.98 thousand to UAH 172808.75 thousand by year, respectively). In 2022, tour operators paid UAH 76187.56 thousand less in taxes than in 2019. In general, as of 2022, the state received UAH 377,603.97 thousand from the activities of the enterprises under study. It is found that in order to visit various taxonomic units of the Ukrainian TTC, thanks to the activities of tour operators and travel agents, 17239 people visited them in 2018, 14865 people in 2019, 2766 people in 2020, and only 203 people in 2022. A conclusion is made about the factors that negatively affect the activities of tour operator and travel agency enterprises, the main ones being the mismatch between supply and demand, lack of personnel, lack of necessary space and equipment, and financial constraints. The regions of Ukraine are allocated according to the management strategy for the competitive position of tour operator and travel agency enterprises. The enterprises are divided into the following types of strategies: management by the way of achieving competitive advantages, management by internal growth, management by external growth, and the characteristics of the main types of management strategies for tour operator and travel agency enterprises as part of the tourism and recreation complex of Ukraine are generalized.

Keywords: tour operator, travel agent, tour operator company, travel agency company, tourism entity, management strategy, tourist and recreational complex (TRG).

Постановка проблеми. Функціонування туристично-рекреаційного комплексу України неможливе без туроператорських та турагентських підприємств, які згідно з Законом України «Про туризм» [1] є основними суб'єктами туристичної діяльності. Саме завдяки ефективній діяльності цих підприємств до

туристично-рекреаційного комплексу залучається третій суб'єкт туристичної діяльності – турист, який виступає головним споживачем туристично-рекреаційної послуги чи товару, від якого залежать фінансові надходження і як результат – розвиток ТРК та економіки України в цілому.

Туроператорські та турагентські підприємства формують усі складові ієрархії ТРК – підкомплекси, кластери та ланки, забезпечуючи їх споживачем туристичної послуги, завдяки якому формується фінансова складова кожного з підприємств, які входять до складу ТРК.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним аспектам соціально-економічного розвитку підприємств туристично-рекреаційного комплексу присвячені наукові праці відомих українських вчених: Бейдика О. [2], Любіцевої О. [3], Масляка П. [4], Монастирського В. [5], Поколюдиної М. [6], Стафійчука В. [7] та інших. Стратегії розвитку підприємств сфери туризму та рекреації досліджували наступні вчені: Білецька І. [8], Давиденко І. [9], Дутка Г. [10], Іванова З. [11], Коваль О. [12], Ольшанський О., Ткаченко О. [13], Ткаченко Т. [14], Сливенко В., Єрмакова А. [15], Шаповал В., Герасименко Т., Шпак М. [16]. Питання соціально-економічного стану туроператорів та турагентів досліджені в багатьох наукових працях, в яких йдеться про стан та перспективи розвитку туристичного бізнесу.

Але, не зважаючи на доволі великий обсяг наукових досліджень з даної тематики, в умовах високої непередбачуваності змін і постійного прискорення різноманітних процесів, що відбуваються в сучасному ринковому середовищі ТРК України, є сенс розробки та застосування оновлених стратегій управління туроператорськими та турагентськими підприємствами.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз фінансово-економічних складових сучасного стану туроператорських та турагентських підприємств як складових підприємств ТРК та виявлення оптимальних стратегій управління ними.

Виклад основного матеріалу дослідження. З урахуванням великої кількості авторських наукових визначень поняття «туристично-рекреаційний комплекс» орієнтуємося на власне бачення даної дефініції: «туристично-рекреаційний комплекс – це саморегульована система територіально об'єднаних суб'єктів господарювання, діяльність яких спрямована на створення якісного туристично-рекреаційного продукту та задоволення потреб споживачів даного продукту». Як бачимо, головними суб'єктами господарської діяльності ТРК є туроператорське (далі – ТО) підприємство, турагентське (далі – ТА) підприємство та турист як споживач створеної ними послуги. Саме тому важливим є аналіз господарської діяльності цих суб'єктів економічної діяльності в рамках ТРК та виявлення проблем та розробка пропозицій щодо вибору стратегій управління ними.

Аналіз офіційно оприлюднених статистичних даних [17] доводить, що станом на 2020 рік в господарській діяльності ТРК України були задіяні 3867 ТО та ТА підприємств юридичної та фізичної форми господарювання (табл. 1).

Найбільша кількість ТО та ТА підприємств по регіонах у 2020 р. була у м. Київ – 1023, що складає 26,5% від загальної їх кількості в Україні. В розрізі форм господарювання турагентів-юридичних осіб нараховувалося 1109, а фізичних осіб-підприємців майже в два рази більше – 2306.

Найбільша кількість ТО підприємств станом на 2020 р. була у Львівському регіоні – 38 підприємств, 10 і більше – в Одеському, Київському та Дніпропетровському регіонах, а відсутні в Полтавському, Луганському та Кіровоградському регіонах (рис. 1).

Лідером за кількістю ТА підприємств у 2020 році були такі регіони: Донецька область – 416 одиниць, Херсонська – 227, Миколаївська – 277 та Кіровоградська (рис. 2).

З урахуванням відсутності офіційних статистичних даних, починаючи з 2021 року та проблемами, які є результатом вторгнення в Україну росії, слід вважати, що саме Донецька, Миколаївська та Херсонська області у 2025 році лишилися лівовою долі турагентів, які мали місце до 2021 р.

ТО та ТА підприємства, здійснюючи електронну торгівлю, у 2018 році реалізували продукції (товарів/послуг) на суму 2644729,8 тис. грн, у 2019 році – 1142863,5 тис. грн., що склало 39,8% від загального обсягу реалізованої продукції

Таблиця 1

Кількість ТО та ТА підприємств по регіонах у 2020 році, од.

Регіон	Юридичні особи		Фізичні особи
	туроператори	турагенти	турагенти
Україна	452	1109	2306
Вінницька	6	13	60
Волинська	2	11	57
Дніпропетровська	15	94	322
Донецька	2	24	56
Житомирська	3	13	43
Закарпатська	9	13	50
Запорізька	4	53	90
Івано-Франківська	7	18	79
Київська	10	37	173
Кіровоградська	–	13	44
Луганська	–	6	31
Львівська	38	59	168
Миколаївська	1	19	69
Одеська	12	80	102
Полтавська	–	14	110
Рівненська	2	26	74
Сумська	2	15	68
Тернопільська	4	10	51
Харківська	7	77	150
Херсонська	1	7	46
Хмельницька	1	17	45
Черкаська	6	14	79
Чернівецька	6	22	27
Чернігівська	1	17	39
м. Київ	313	437	273

Прим. для таблиць 1 та 2: 1). Без урахування результатів діяльності бюджетних установ, а також за 2014-2020 роки без тимчасово окупованої території АР Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях. 2). Тире (-) – явищ не відбувалось 3) – дані відсутні 4). Статистична інформація за даним показником за період з 2021 року не оприлюднювалась органами державної статистики.

Джерело: [17]

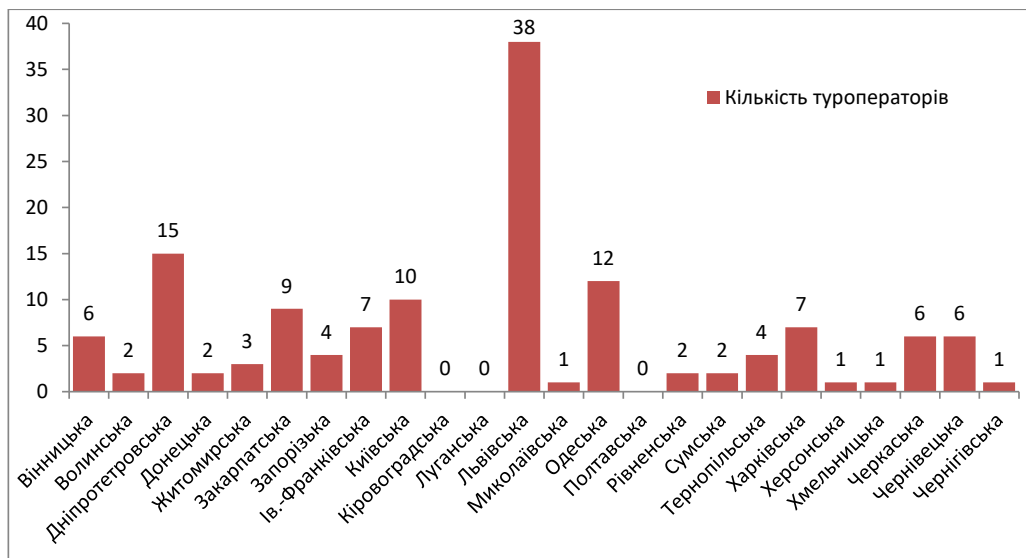


Рис. 1. Кількість ТО підприємств по регіонах України в 2020 році (од.)

Джерело: складено автором на основі [16]

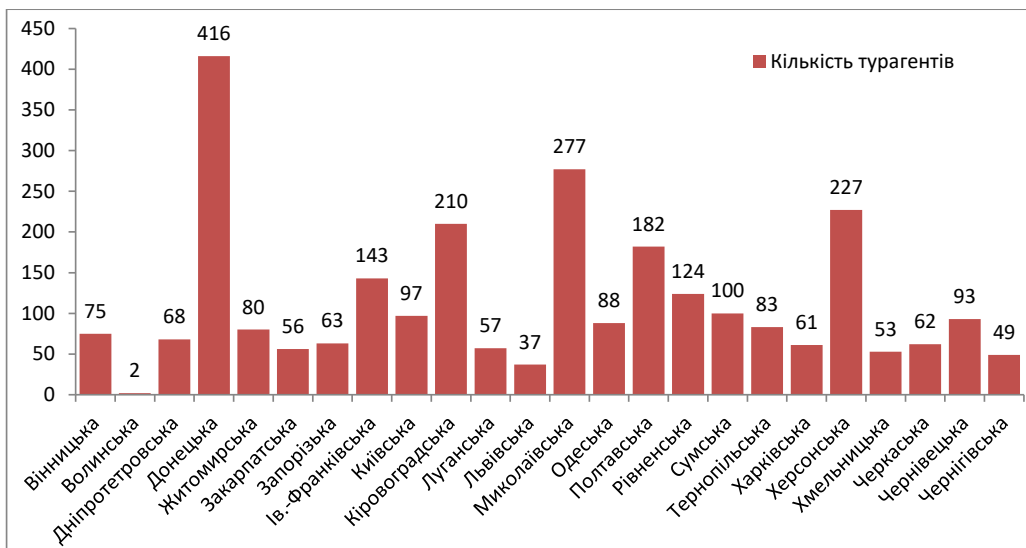


Рис. 2. Кількість ТА підприємств по регіонах України в 2020 році (одиниць)

Джерело: складено автором на основі [16]

(товарів, послуг). У 2020 вони реалізували послуг на суму 1557364,8 тис. грн. (табл. 2).

Всього ТО та ТА підприємства внесли до державного бюджету України туристичного збору в 2020 році – 130628237,19 грн., у 2021 році – 243971407,15 грн, а в 2022 році – 186431116,72 грн. Розподіл обсягу туристичного збору по регіонах України за 2020-2022 роки показано в табл. 3.

Лідерами у 2020 році за показником туристичного збору були м. Київ, Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська області. Але у порівнянні з попередніми роками суми туристичного збору в цих регіонах впали майже вдвічі.

Відсотки податків, внесених до бюджетів регіонів України, отримані від економічної діяльності ТО та ТА підприємств, дуже незначні. Так, станом на кінець 2022 року найбільший відсоток податків до бюджету регіону від даного виду діяльності мали Закарпатська

область – 1,33%, Івано-Франківська – 0,94%, Львівська – 0,68% та Черкаська – 0,48%. Інші регіони України мали менше 0,25% доходів від сплати податків від діяльності туроператорів та турагентів (рис. 3). Дана тенденція зберігається останні 7 років.

У грошовому виразі сума податків, сплачена до бюджету України від діяльності ТО та ТА підприємств, має негативну динаміку. Так, починаючи з 2019 року по 2022 рік податки від діяльності туроператорів впали на 174091,23 тис. грн (з 346899,98 тис. грн до 172808,75 тис. грн по роках відповідно). Туроператори у 2022 році сплатили податків на 76187,56 тис. грн менше, ніж у 2019 році. В цілому станом на 2022 рік держава отримала до бюджету 377603,97 тис. грн (рис. 4) від діяльності ТО та ТА.

Ефективність економічної діяльності ТО та ТА підприємств, задіяних в ТРК, можна оцінити за такими

Таблиця 2

Кількість ТО та ТА підприємств, які здійснювали електронну торгівлю та обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг)

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, отриманий від електронної торгівлі							
тис. грн				у % до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств			
2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
2644729,8	1142863,5	1557364,8		1938932,2	39,8	–	34,1

Джерело: [16]

Таблиця 3

Туристичний збір, грн

Регіон	Роки		
	2020	2021	2022
Вінницька	1349435	2900828,97	3108496,31
Волинська	1044633	1947157,72	1957385,03
Дніпропетровська	2846222	10798306,57	9387190,55
Донецька	2657528	4102898,91	685946,69
Житомирська	1401924	2240985,74	1708623,81
Закарпатська	6436383	11748526,68	19471339,75
Запорізька	6206458	8790001,13	1971347,57
Івано-Франківська	5599171	10358207,24	17955868,48
Київська	9837039	15309785,01	8727278,94
Кіровоградська	659030	772709,0	1370578,61
Луганська	1451632	2134148,47	418101,19
Львівська	11786507	23081515,57	41430127,37
Миколаївська	4648612	7862752,32	788954,00
Одеська	15177867	26761160,45	5372399,90
Полтавська	2551536	4345041,65	5255236,18
Рівненська	1003913	1708463,18	1457527,71
Сумська	1031919	1392856,28	585749,95
Тернопільська	599415	987330,13	1477643,69
Харківська	6602354	9827294,03	3782385,53
Херсонська	4466755	6575628,99	313995,16
Хмельницька	1593712	3064601,19	4414395,31
Черкаська	1970548	7474889,75	12554875,37
Чернівецька	706448	1101415,71	2411223,70
Чернігівська	1461294	2262739,81	1060951,15
м. Київ	34692884	76422162,11	38763494,77

Джерело: [17]

кількісними показниками: 1) кількість фактів перетину державного кордону України громадянами України та іноземними громадянами, 2) кількість туристів-юридичних/фізичних осіб, обслугованих туроператорами та турагентами.

Щороку, починаючи з 2016 по 2022 рр., ТО та ТА підприємства в цілому реалізували турів майже вдвічі більше для громадян України, які виїхали з туристичною метою в інші країни, ніж прийняли іноземців до України. Як наслідок – від’ємне сальдо кількості фактів перетину державного кордону України на в’їзд іноземців та осіб без громадянства в Україну над вїздом громадян України за кордон. У 2022 році Державною прикордонною службою України зареєстровано 15538488 фактів вїзду громадян України за кордон і 2307156 фактів вїзду до України іноземців, сальдо (-13231332) (рис. 5).

Згідно Міжнародних рекомендацій статистики туризму 2008 року розподіл в’їзного потоку за метою відвідування розподіляються на: 1) туристичні поїздки, які розподіляються на: службові, ділові, туристичні, приватні, навчання, релігійні, культурний та спортивний обмін, транзит тощо та 2) туристичні поїздки, які розподілені на: дипломатичні, імміграційні, працевлаштування, обслуговування персоналом транспортних засобів та ін.

З метою відвідування різних таксономічних одиниць ТРК України завдяки діяльності ТО та ТА підприємств у 2018 році їх відвідало 17239 осіб, у 2019 році – 14865 осіб, у 2020 році – 2766 осіб, а у 2022 році всього 203 особи (рис. 6.).

У відсотковому відношенні це складає: 2018 рік – 0,12% від загальної кількості туристів, які відвідали

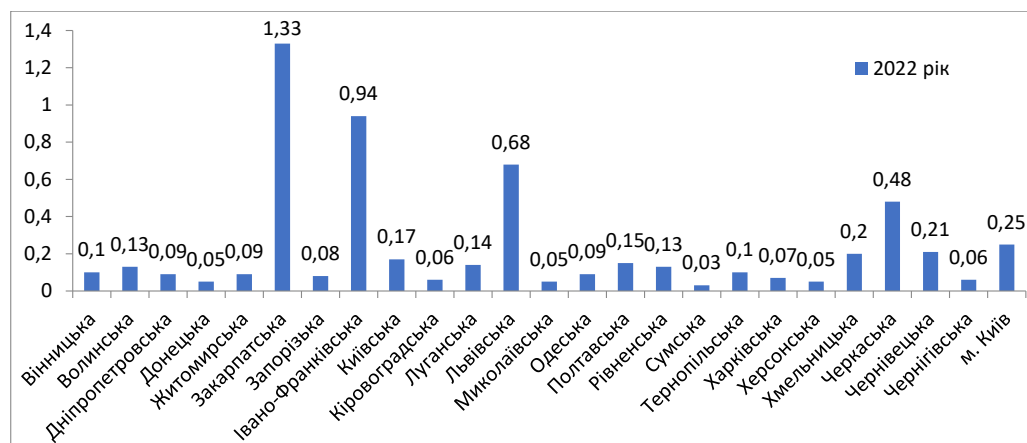


Рис. 3. % доходів бюджету регіону від сплати податків ТО та ТА підприємств

Джерело: складено автором на основі [17]

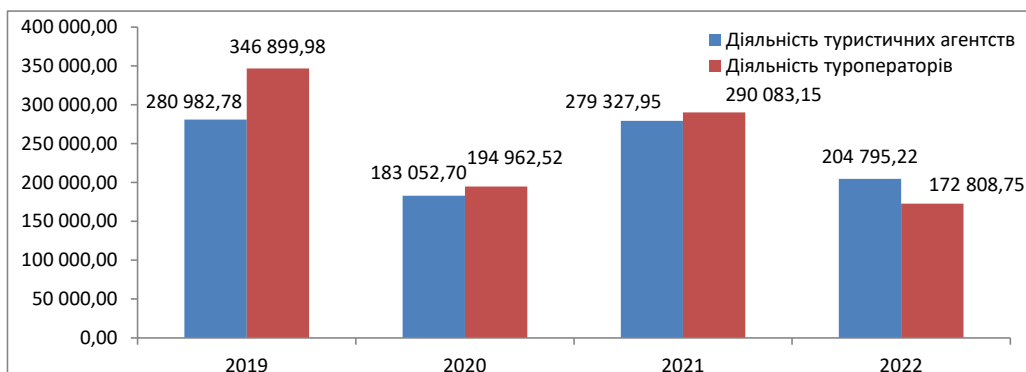


Рис. 4. Сплата податкових платежів ТО та ТА підприємствами у 2019-2022 рр. (зведений бюджет), тис. грн.

Джерело: складено автором на основі [17]

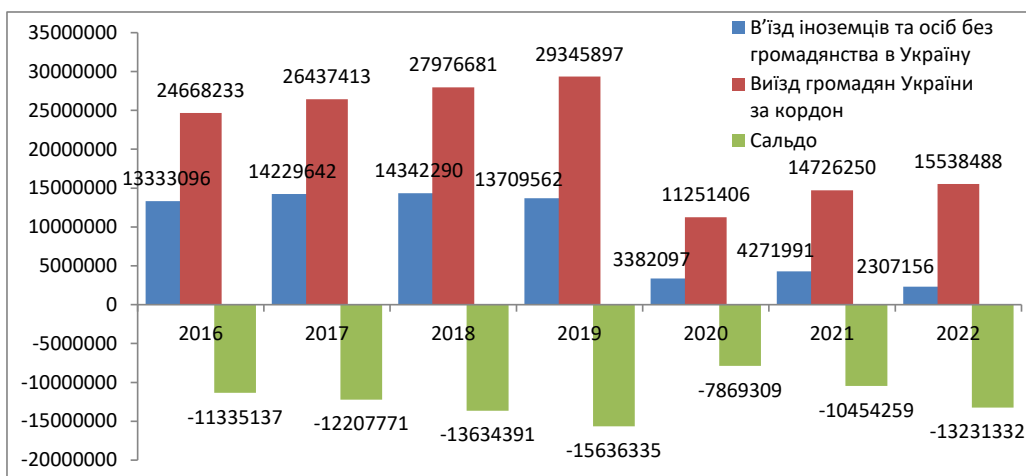


Рис. 5. Кількість фактів перетину державного кордону України на в'їзд іноземців та осіб без громадянства в Україну і віїзд громадян України за кордон

Джерело: складено автором на основі [17]

Україну, у 2019 – 0,11%, у 2020 році – 0,08%, у 2021 році – 0,28%, а у 2022 році – 0,01% (рис. 6).

З іншою метою (цілком, чи дотично) туристичні поїздки, організовані ТО та ТА підприємствами розподілилися таким чином (рис. 7).

З 2018 по 2022 рр. найбільша кількість подорожей приходилася на службові поїздки (вони дотично пов'язані з метою відвідування ТРК). З релігійною метою до ТРК України в'їхало всього 16 осіб у 2018 році, а в наступних – 0, з культурно-спортивною метою – 28 туристів, а в наступні – 0 (рис. 7).

За даними Державної прикордонної служби України ТО та ТА підприємства надали послугу для іноземців 22 країн. Найбільша їх кількість у 2019 році приходилася на: Німеччину – 3439 осіб, росію – 1527 осіб, Польщу – 381 особа, США – 265 осіб та Молдову – 109 осіб. У 2020 році кількість туристів-іноземців скоротилася в рази у порівнянні з 2019 роком, а найбільша кількість приходилася на туристів з Німеччини – 122 особи та з США – 96 осіб. У 2021 році загальна кількість іноземних громадян, які відвідали ТРК України, склала 11842 особи, а в 2022 році – всього 107 осіб.

Послугами ТО та ТА підприємств у 2022 році скористалися 15538488 громадян України, які виїжджали за кордон з туристичною метою (рис. 8). Кількість цієї

групи туристів невпинно зменшується, що пов'язано із проблемами, які спричинив Covid-19 та соціально-економічною ситуацією, яка пов'язана із вторгненням росії до території України.

У розрізі громадян України юридичних осіб, обслугованих ТО та ТА підприємствами у 2020 р., їх кількість розподілилася наступним чином: 1957410 – обслуговані туроператорами і 544559 – турагентами. Загальна кількість послуг збільшилася у порівнянні з 2019 роком на 14882720, а у наступні роки суттєво зменшилася у зв'язку із закриттям державного кордону, обмеженнями, які пов'язані з Covid-19 та військовою ситуацією в Україні.

Кількість громадян України юридичних осіб, обслугованих ТО та ТА підприємствами у 2019 р., склав 809008 осіб, а в та 2020 р. – 402868. Ці послуги стосуються послуг ТО та ТА за кордоном. Кількість іноземців-юридичних осіб, обслугованих ТО у 2019 році, складають 37896, а у 2020 р. – 8369. Послугами ТА у 2019 р. скористалися у 2019 році 45807 туристів, а у 20220 р. – 3404.

Підсумовуючи вищесказане, слід сказати, що негативно на ефективність діяльності ТО та ТА підприємств впливає ряд факторів таких як: невідповідність пропозиції та попиту, нестача кадрів, нестача необхідних площ та устаткування, фінансові обмеження та ряд

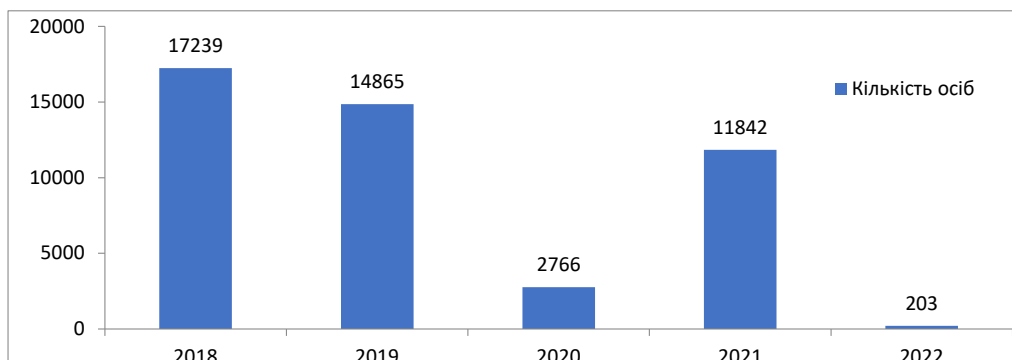


Рис. 6. Розподіл в'їзного потоку до ТРК, кількість осіб

Джерело: складено автором на основі [17]

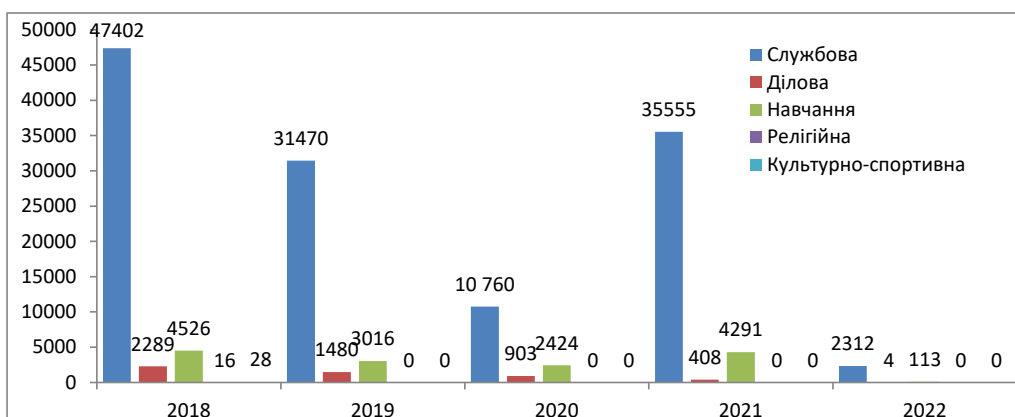


Рис. 7. Розподіл в'їзного потоку за метою відвідування, кількість осіб

Джерело: складено автором на основі [17]

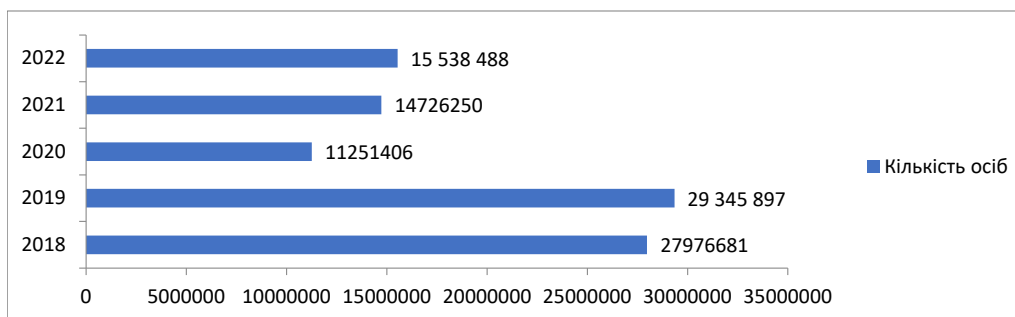


Рис. 8. Виїзд громадян України за кордон у 2018–2022 рр.

Джерело: [16]

інших факторів. Так, якщо у 2020 р. майже 100% працівників ТО та ТА підприємств вважали, що діяльності їх підприємств нічого не заважає, а 36% вважали, що їх пропозицій набагато більше, ніж попиту, що є проблемою, то у 2021 році з'явився фактор фінансових обмежень. У 2023 р. працівники ТО та ТА підприємств, які взяли участь в опитуванні, яке проводило ДАРТ [18], вважали, що ефективному функціонуванню їх підприємств заважає недостатній попит (25% опитаних), а 100% вважають, що фактори обмеження відсутні взагалі (табл. 4).

На нашу думку станом на початок 2025 року на ефективне управління діяльністю ТО та ТА підприємств негативно впливають наступні фактори:

1. Складна соціально-економічна ситуація в Україні, яка пов'язана із військовою ситуацією.

2. Економічна криза в Україні, зростання цін та інфляція, збільшення % податків.

3. Мілітаризація економіки.

4. Зменшення реальних доходів населення та ін.

5. Недосконала нормативно-правова база та недосконала державна політика у сфері туризму та функціонування ТРК.

6. Погіршення та знищення внаслідок російської агресії інфраструктури туризму та ТРК України та окремих об'єктів.

7. Обмеження руху споживачів туристичної послуги як по території України, так і щодо перетинання державного кордону громадянами України та іноземними громадянами.

8. Різке зменшення чисельності населення і як результат – зменшення попиту на туристичний продукт.

Таблиця 4

**Фактори, що стримують діяльність у сфері туризму ТО та ТА підприємств
(% до загальної кількості опитаних підприємств)**

Рік	Недостатній попит	Нестача робочої сили	Нестача площ, устаткування	Фінансові обмеження	Нічого не стримує	Інші фактори
2020	36	0	0	27	100	0
2021	30	0	0	10	90	0
2022	42	0	0	0	85	0
2023	25	0	0	0	100	0

Джерело: [18]

9. Невистачання кваліфікованих трудових ресурсів у зв'язку з масовим від'їздом громадян України за кордон та складнощами працевлаштування чоловіків і погіршенням здоров'я населення України.

10. Зміни стереотипів поведінки споживачів у вільний час.

11. Високий рівень конкуренції між туроператорами і турагентами та турагентами і турагентами.

12. Недосконалий вибір стратегій управління ТО та ТА підприємствами.

Далі з'ясуємо особливості стратегій управління ТО та ТА підприємствами за різними класифікаційними ознаками.

За стратегією управління щодо конкурентної позиції (табл. 5) виділимо реальних лідерів туроператорської та турагентської діяльності – м. Київ та Львівська область (табл. 5).

Послідовників лідерів розмежуємо на найближчих лідерів (10 регіонів) та віддалених (6 регіонів). Аутсайдерами вважаємо Донецьку, Луганську, Миколаївську, Сумську та Херсонську області, які станом на 2025 рік найбільше постраждали від російської агресії, в результаті чого ряд ТО та ТА вийшли з регіонального ринку (табл. 5).

В табл. 6. покажемо можливий розподіл ТО та ТА підприємств за стратегією управління щодо способу досягнення конкурентних переваг.

Таблиця 5

Розподіл регіонів за стратегією управління щодо конкурентної позиції

Стратегія	Регіони
Лідер	м. Київ, Львівська
Наближений послідовник лідера	Дніпропетровська, Закарпатська, Івано-Франківська, Чернігівська, Київська, Одеська, Полтавська, Харківська, Хмельницька, Чернівецька
Віддалений послідовник лідера	Житомирська, Запорізька, Кіровоградська, Рівненська, Тернопільська, Чернігівська
Аутсайдер	Донецька, Луганська, Миколаївська, Сумська, Херсонська

Джерело: розробка автора

Таблиця 6

Розподіл ТО та ТА підприємств за стратегією управління щодо способу досягнення конкурентних переваг

Стратегія	Підприємство
Мінімізація витрат	ТА, ТО
Диференціація	ТА, ТО
Зосередження	ТА, ТО

Джерело: розробка автора

Стратегію управління, яка спрямована на мінімізацію витрат, можуть використовувати у найближчому майбутньому як ТО, так і ТА підприємства. Дана стратегія полягає у прагненні досягти мінімуму сукупних витрат на одиницю продукції і отримати прибуток вище середнього у галузі, незважаючи на наявність сильних чинників конкуренції. Відбувається захист від суперництва конкурентів, оскільки завдяки низьким витратам воно може отримувати прибутки і після того, як конкуренти їх втратили в процесі боротьби за ринок.

Стратегію диференціації так само можуть обирати як ТО, так і ТА підприємства, виводячи на ринок унікальну, відмінну від інших послугу, яка є актуальною до терміну введення такої ж послуги іншим підприємством.

Стратегія зосередження, яку є сенс використовувати ТО і ТА, фокусує увагу на конкретній групі споживачів, сегменті ринку, товарній номенклатурі або ж на таксономічних одиницях ТРК з метою покращення послуги, збільшенні її конкурентоспроможності за рахунок диференціації та мінімізації витрат.

Стратегію управління щодо внутрішнього зростання ТО та ТА підприємств слід розглядати як зростання зсередини підприємства, яке є чітко спланованим і орієнтованим на досягнення мети щодо збільшення виручки та доходів шляхом реалізації основних послуг та впровадження нових. Для реалізації стратегії управління щодо внутрішнього зростання, пропонуємо застосовувати диференціацію, інтенсифікацію, інтеграцію, диверсифікацію та модернізацію.

Стратегія диференціації характерна для підприємств, які розпочинають власний бізнес. Вона залишається актуальною лише для деяких з них на стадії перетворення у великі компанії. Тому ця стратегія може бути реальною для України лише для ТА підприємств (табл. 7). Ця стратегія має переваги, пов'язані з організацією і управлінням, але є ризикованою, оскільки туристична галузь України сьогодні у кризовому стані, завдяки чому майже всі ТА підприємства потерпають від збитків, або становляться банкрутами.

Стратегію диверсифікації можуть обрати виключно ТО підприємства ТРК. Дана стратегія передбачає роз-

Таблиця 7

Розподіл ТО та ТА підприємств за стратегією управління щодо внутрішнього зростання

Стратегія	Підприємства
Стратегія диференціації	ТА
Стратегія диверсифікації	ТА
Стратегія інтенсивного зростання	Відсутні
Стратегія модернізації	ТО, ТА

Джерело: розробка автора

виток бізнесу в рамках функціонування різних напрямків бізнесу ТРК, які пов'язані, чи не пов'язані одна з одною. ТА у своїй діяльності є ядром управління, який об'єднує різні підприємства – харчування, тимчасового проживання, транспортних послуг, анімаційних послуг, музеїв і т.д.).

У даний час стратегія інтенсивного зростання не є актуальною для ТО та ТА підприємств, а стратегія модернізації навпаки є вкрай актуальною, оскільки підприємствам є сенс здійснення постійної модернізації.

Вважаємо, що вибір стратегії злиття на сьогоднішній час може бути актуальним для локальних ТО, які не є монополістами. Стратегію спільного підприємства можуть обрати ТА підприємства, стратегія франчайзингу – ТА, які мають спільні договори про співпрацю з ТО підприємствами. Стратегія колаборації може бути ефективною для ТО підприємств, які створюють спільний продукт/послугу (табл. 8).

Підводячи підсумок, узагальнимо перелік можливих стратегій управління для застосування їх у діяльності ТО та ТА підприємств у складі ТРК України (табл. 9).

Таблиця 8

Розподіл ТО та ТА підприємств за стратегією управління щодо зовнішнього росту

Стратегія	Підприємства
Стратегія злиття	Невеликі локальні ТО
Стратегія спільного підприємства	ТА
Стратегія франчайзингу	ТА, які входять до складу ТО
Стратегія колаборації	ТО

Джерело: розробка автора

Висновки. Отже, розробка стратегії туроператорських та турагентських підприємств, які функціонують у складі туристично-рекреаційного комплексу є фундаментальним і невід'ємним елементом процесу управління, планування та прогнозування майбутнього напрямку економічного розвитку ТРК і економіки України в цілому. Вибір стратегій має бути індивідуальним для кожного підприємства і враховувати внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на вибір цих стратегій, адже слід пам'ятати, що єдиної чітко визначеної схеми обґрунтування вибору стратегії управління в українських реаліях не існує.

Таблиця 9

Характеристика основних видів стратегій управління ТО та ТА підприємствами ТРК

Стратегія	Характеристика
Стратегія експансії ринку	Може створити, або захопити новий сегмент ринку та усі рівні таксономічних одиниць ТРК
Стратегія входження в нову галузь	а) шляхом поглинання підприємства ТРК, що вже існує, б) шляхом завоювання галузевого ринку «з нуля», в) за допомогою створення спільного підприємства ТРК
Стратегія диверсифікації в рідній галузі	диверсифікація проводиться між спорідненими підприємствами що мають споріднене виробництво/надання послуг й переслідують подібні стратегічні цілі
Стратегія диверсифікації в неспоріднені галузі	диверсифікація проводиться між непрофільними підприємствами що пропонують можливості для одержання швидкої фінансової віддачі, тобто швидкого досягнення фінансових цілей в ТРК
Стратегія реструктуризації, відновлення та економії	передбачає місце, зміст, порядок і методологію процесу перетворення підприємства ТРК на прибуткову організацію
Стратегія вертикальної інтеграції	придбання підприємством ТРК суб'єктів господарювання або встановлення контролю над структурами, які знаходяться між підприємством і кінцевими споживачами її продукції
Стратегія горизонтальної інтеграції	придбання підприємством або встановлення контролю над структурами, що випускають аналогічну продукцію, чи працюють на тому самому ринку, що і підприємство
Стратегія лідерства за витратами	передбачає зниження повних витрат на виробництво товару чи послуги і на цій основі зниження реалізаційних цін, що приваблює переважну більшість клієнтів (покупців, споживачів)
Стратегія глобалізації	характеризується виходом на так звані «загальні ринки», тобто ринки інших регіонів, держав
Стратегія широкої диференціації	спрямована на надання товарам/послугам підприємств ТРК специфічних рис, що відрізняють їх від товарів конкурентів, що в свою чергу також приваблює споживачів
Стратегія оптимальних витрат	дає можливість покупцям отримати за одні і ті ж гроші більшу цінність за рахунок поєднання високої корисності, внаслідок диференціації товару, з низькою ціною
Стратегія реструктуризації	комплекс заходів, спрямованих на адаптацію підприємства ТРК до ринкових умов як суб'єкта підприємницької діяльності та перетворення підприємства на прибуткову організацію
Стратегія ринкової ніші (сфокусована стратегія)	глибока спеціалізація підприємства, зосередження зусиль або на одному із сегментів ринку, або на певній групі товарів, або на окремій групі покупців, або на низьких витратах. На відміну від стратегії лідерства за витратами і диференціації, стратегія фокусування передбачає глибоку спеціалізацію підприємства ТРК

Джерело: розроблено автором на основі [2–16]

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про туризм». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Бейдик О. О. Рекреаційно-туристські ресурси України: методологія та методика аналізу, термінологія, районування: монографія. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2001. 395 с.
3. Любіцева О. О. Ринок туристських послуг (геопросторові аспекти). Київ : Альтерпрес, 2002. 436 с.
4. Масляк П. О. Рекреаційна географія: навч. посібник. Київ : Знання, 2008. 343 с.
5. Монастирський В. Р. Природні ресурси і рекреаційні комплекси світу: навч. посібник. ННБК «АТБ». Львів, 2022. 200 с.
6. Покоłodна М. Рекреаційна географія: навч. посібник. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2012. 275 с.
7. Стафійчук В. І. Рекреологія. Навчальний посібник. Київ : Альтерпрес, 2006. 264 с.

8. Білецька І. М. Особливості стратегічного управління при виборі конкурентної позиції туристичного підприємства. *Вісник Донецького інституту туристичного бізнесу*. 2008. № 12. С. 13–19.
9. Давиденко І. В. Сучасні напрями стратегічного управління туристичним підприємством. *Економічні студії*. Львів : ГО «Львівська економічна фундація», 2017. № 2 (15). С. 23–27.
10. Дутка Г. Я. Особливості формування конкурентних стратегій туристичних підприємств у сучасних умовах. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/26.pdf
11. Іванова З.О. Стратегічне управління підприємствами туристичної галузі. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Серія: Економічні науки. 2015. № 6. С. 65–68.
12. Коваль О.Д. Стратегії та управління економікою туристичного підприємства. URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/303403>
13. Ольшанський О. В., Ткаченко О. П. Формування маркетингової стратегії туристичного підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2016. Вип. 1(23). С. 188–199.
14. Ткаченко Т. І. Стратегічне управління розвитком суб'єктів господарювання в сфері туризму. *Культура народів Причорномор'я*. 2006. № 79. С. 60–64.
15. Сливенко В. А., Єрмакова А. О. Класичні та сучасні бізнес-стратегії туристичних підприємств. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/102.pdf
16. Шаповал В. М., Герасименко Т. В., Шпак М. В. Розробка актуальних економічних стратегій підприємств туристичної галузі України. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/2_02_uk/18.pdf
17. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 24.10.2024).
18. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: openbudget.gov.ua
19. Державна агенція розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua/>

REFERENCES

1. Zakon Ukrainy "Pro turizm" [The Law of Ukraine "On Tourism"]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (accessed January, 14, 2025). (in Ukrainian)
2. Bejdyk O. O. (2021) Rekreacijno-turystysjki resursy Ukrajinu: metodologhija ta metodyka analizu, terminologhija, rajonuvannja: monoghrafija [Recreational and tourist resources of Ukraine: methodology and methods of analysis, terminology, zoning: a monograph]. Kyiv: VPC "Kyjivskij universytet", 395 p. (in Ukrainian)
3. Ljubiceva O. O. (2022) Rynok turystysjkykh poslugh (gheoprostorovi aspekty) [The market of tourist services (geospatial aspects)]. Kyiv: Aljterpres, 436 p. (in Ukrainian)
4. Masljak P. O. (2008) Rekreacijna gheoghrafija: navch. posibnyk [Recreational geography: a textbook]. Kyiv: Znannja, 343 p. (in Ukrainian)
5. Monastyrskij V. R. (2022) Pryrodni resursy i rekreacijni komplekxy svitu: navch. Posibnyk [Natural resources and recreational complexes of the world: a textbook]. NNVK "ATB". Lviv, 200 p. (in Ukrainian)
6. Pokolodna M. (2012) Rekreacijna gheoghrafija: navch. Posibnyk [Recreational geography: a textbook]. Khark. nac. akad. misjk. ghosp-va. Kharkiv: KhNAMGh, 275 p. (in Ukrainian)
7. Stafichuk V. I. (2006) Rekreahohia [Recreation]. Navchalnyi posibnyk. Kyiv: Alterpres, 264 p. (in Ukrainian)
8. Biletska I. M. (2008) Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pry vybori konkurentnoi pozytsii turystychnoho pidpryemstva [Features of strategic management when choosing a competitive position of a tourism enterprise]. *Visnyk Donetskoho instytutu turystychnoho biznesu*. № 12, pp. 13–19. (in Ukrainian)
9. Davydenko I. V. (2017) Suchasni napriamy stratehichnoho upravlinnia turystychnym pidpryemstvom [Modern directions of strategic management of a tourism enterprise]. *Ekonomiczni studii*. Lviv: HO "Lvivska ekonomichna fundatsiia", № 2 (15), p. 23–27. (in Ukrainian)
10. Dutka H. Ia. Osoblyvosti formuvannia konkurentnykh stratehii turystychnykh pidpryemstv u suchasnykh umovakh [Features of Formation of Competitive Strategies of Tourism Enterprises in Modern Conditions]. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/26.pdf (accessed January, 14, 2025).
11. Ivanova Z. O. (2015) Stratehichne upravlinnia pidpryemstvamy turystychnoi haluzi [Strategic management of tourism industry enterprises]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnogo universytetu tekhnologii ta dizajnu. Seriya: Ekonomichni nauky*. № 6, pp. 65–68. (in Ukrainian)
12. Koval O. D. Stratehii ta upravlinnia ekonomikoiu turystychnoho pidpryemstva [Strategies and management of the tourism enterprise economy]. Available at: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/303403> (accessed January, 14, 2025).
13. Olshanskyi O. V., Tkachenko O. P. (2016) Formuvannia marketynhovoї stratehii turystychnoho pidpryemstva [Formation of a marketing strategy for a tourism enterprise]. *Ekonomiczna stratehii i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*. Vyp. 1 (23), pp. 188–199. (in Ukrainian)
14. Tkachenko T. I. (2006) Stratehichne upravlinnia rozvytkom subiektiv hospodariuvannia v sferi turizmu [Strategic management of the development of business entities in the tourism sector]. *Kultura narodov Prychernomoria*. № 79, pp. 60–64. (in Ukrainian)
15. Slyvenko V.A., Yermakova A.O. Kласичні та сучасні бізнес-стратегії туристичних підприємств [Classical and modern business strategies of tourism enterprises]. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/102.pdf (accessed January, 14, 2025).
16. Shapoval V. M., Herasymenko T. V., Shpak M. V. Rozrobka aktualnykh ekonomichnykh stratehii pidpryemstv turystychnoi haluzi Ukrainy [Development of relevant economic strategies for enterprises in the tourism industry of Ukraine]. Available at: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/2_02_uk/18.pdf (accessed January, 14, 2025). (in Ukrainian)
17. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed January, 14, 2025). (in Ukrainian)
18. IDerzhavnyi veb-portal biudzhetu dlia hromadian. Available at: openbudget.gov.ua (accessed January, 14, 2025). (in Ukrainian)
19. Derzhavna ahentsiia rozvytku turizmu. Available at: <https://www.tourism.gov.ua/> (accessed January, 14, 2025). (in Ukrainian)