

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ГУМАНІТАРНИХ І СОЦІАЛЬНИХ НАУК

Кафедра історії, археології та туризму

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА**

**на тему: «Сучасний вимір сталого розвитку туристичної індустрії
України»**

здобувач _____ 2 _____ курсу _____ групи _____ ТУ-24зм
спеціальність: _____ 242 Туризм і рекреація _____

Воронько О.І.

(ПІБ здобувача)


(підпис)

Науковий керівник: _____ д. е. н., проф. Зеленко О.О.

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)


(підпис)

Київ – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет права, гуманітарних і соціальних наук
(повне найменування факультету)
Кафедра історії, археології та туризму
(повне найменування кафедри)
Освітній ступінь магістр
(бакалавр, магістр)
Спеціальність 242 Туризм і рекреація
(шифр і назва спеціальності)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к. і. н, доц. Сапицька О.М.

« 14 » листопада 20 25 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Воронько Ольга Ігорівна

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи: «Сучасний вимір сталого розвитку туристичної індустрії України»

керівник роботи: д. е. н., проф. Зеленко О.О.

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

затверджені наказом по університету: від « 14 » листопада 20 25 року № 229/19

2. Строк подання студентом роботи до захисту: 19.12.2025

3. Вихідні дані: дані відкритих джерел мережі Інтернет, інформація відкритого доступу щодо діяльності туристичних підприємств України, наукова література

4. Зміст основної частини (перелік питань, які потрібно розробити):
Теоретичний концепт сталого розвитку туристичної індустрії України
Особливості функціонування туристичної індустрії України в умовах сталого розвитку на національному та локальному рівні
Стратегічні напрямки та інструменти забезпечення сталого розвитку туристичної індустрії України
Розробка проєкту нового туристичного продукту та обґрунтування доцільності його впровадження

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 17 таблиць, 10 рисунків

6. Консультанти розділів

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Зеленко О.О.		
Розділ 2	Зеленко О.О.		
Розділ 3	Зеленко О.О.		
Розділ 4	Зеленко О.О.		

7. Дата видачі завдання « 14 » листопада 20 25 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

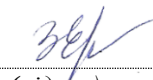
№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Аналіз літературних джерел	20.11.2025	виконано
2	Визначення мети, завдань, об'єкту та предмету дослідження	22.11.2025	виконано
3	Дослідження теоретичного концепту сталого розвитку туристичної індустрії України (розділ 1)	29.11.2025	виконано
4	Дослідження особливостей функціонування туристичної індустрії України в умовах сталого розвитку на національному та локальному рівні (розділ 2)	05.12.2025	виконано
5	Формування рекомендацій щодо напрямків й інструментів забезпечення сталого розвитку туристичної індустрії України (розділ 3)	12.12.2025	виконано
6	Розробка проєкту нового туристичного продукту та обґрунтування доцільності його впровадження (розділ 4)	17.12.2025	виконано
7	Оформлення та подання роботи на кафедру	19.12.2025	виконано
8	Захист	22.12.2025	виконано

Здобувач


 (підпис)

Воронько О.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник
роботи

 (підпис)

Зеленко О.О.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Обсяг 152 с., 17 таблиць, 10 рисунків, 8 додатків.

Ключові слова: сталий розвиток, сталий розвиток туризму, сталий туризм, сталість у туризмі, економічна стабільність, культурне збагачення, екологічна безпека.

Результати дослідження: розкрито теоретичний концепт сталого розвитку туристичної індустрії; досліджено особливості функціонування туристичної індустрії України в умовах сталого розвитку на національному та локальному рівнях; сформовано основні стратегічні напрямки та інструменти забезпечення сталого розвитку туристичної індустрії України; розроблено, запропоновано та обґрунтовано проєкт нового туристичного маршруту.

АНОТАЦІЯ

Воронько О.І. Сучасний вимір сталого розвитку туристичної індустрії України. – Рукопис.

Магістерська робота на здобуття кваліфікаційно-освітнього рівня магістра за спеціальністю 242 Туризм і рекреація, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України, Київ, 2025 р.

У магістерській роботі досліджено теоретичний концепт сталого розвитку туристичної індустрії, зокрема визначено сутність та еволюцію поняття сталого розвитку у контексті туристичної індустрії; проаналізовано міжнародний досвід реалізації принципів сталого туризму та виокремлено практики, релевантні для України; розглянуто історичні та науково-теоретичні аспекти розвитку концепції сталого туризму в Україні. У процесі дослідження з'ясовано особливості функціонування туристичної індустрії України в умовах сталого розвитку на національному та локальному рівнях: оцінено поточний стан вітчизняної туристичної індустрії у контексті імплементації принципів сталого розвитку; виявлено проблеми та перспективи розвитку сталого туризму в умовах воєнного часу; узагальнено успішні кейси реалізації сталого туризму в українських регіонах; на прикладі ТОВ «Аккорд-тур» проаналізовано локальні аспекти функціонування туристичної індустрії України в умовах сталого розвитку. На основі проведеного дослідження сформульовано основні стратегічні напрями та інструменти, спрямовані на забезпечення сталого розвитку туристичних підприємств України в умовах сучасних викликів: окреслено напрями вдосконалення нормативно-правової бази сталого розвитку туризму; запропоновано заходи для підвищення екологічної свідомості та соціальної відповідальності у туристичній сфері; сформовано ключові орієнтири сталого розвитку туристичних підприємств в умовах сучасних викликів на прикладі ТОВ «Аккорд-тур»; розроблено проєкт мультиформатного зеленого туру «Одеса Slow&Green», що відповідає принципам сталого розвитку, та здійснено обґрунтування доцільності його впровадження.

ABSTRACT

Voronko O.I. Modern dimension of sustainable development of the tourism industry of Ukraine. – Manuscript.

Master's thesis for obtaining the qualification and educational level of a master in specialty 242 Tourism and Recreation, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2025.

The master's thesis explores the theoretical concept of sustainable development of the tourism industry, in particular, the essence and evolution of the concept of sustainable development in the context of the tourism industry are determined; international experience in implementing the principles of sustainable tourism is analyzed and practices relevant to Ukraine are identified; historical and scientific and theoretical aspects of the development of the concept of sustainable tourism in Ukraine are considered. In the process of research, the peculiarities of the functioning of the tourism industry of Ukraine in the context of sustainable development at the national and local levels are clarified: the current state of the domestic tourism industry in the context of implementing the principles of sustainable development is assessed; identified problems and prospects for the development of sustainable tourism in wartime conditions; summarized successful cases of sustainable tourism implementation in Ukrainian regions; analyzed local aspects of the functioning of the tourism industry of Ukraine in conditions of sustainable development using the example of LLC "Accord-tour". Based on the research conducted, the main strategic directions and tools aimed at ensuring the sustainable development of tourism enterprises of Ukraine in conditions of modern challenges were formulated: directions for improving the regulatory and legal framework for sustainable tourism development were outlined; measures were proposed to increase environmental awareness and social responsibility in the tourism sector; key guidelines for the sustainable development of tourism enterprises in conditions of modern challenges were formed using the example of LLC "Accord-tour"; developed a project of a multi-format green tour "Odesa Slow&Green", which meets the principles of sustainable development, and substantiated the feasibility of its implementation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ КОНЦЕПТ ДОСЛІДЖЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ.....	12
1.1. Дефініція сталого розвитку в індустрії туризму та його концептуальні засади.....	12
1.2. Міжнародні стандарти та досвід сталого розвитку в туризмі в різних країнах світу.....	20
1.3. Історичні та науково-теоретичні аспекти впровадження концепції сталого розвитку туризму в Україні.....	28
Висновки до розділу 1.....	40
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ ТА ЛОКАЛЬНОМУ РІВНІ (ЗА ДАНИМИ ТОВ «АККОРД-ТУР»).....	42
2.1. Аналітична оцінка поточного стану національної туристичної індустрії у контексті реалізації принципів сталого розвитку.....	42
2.2. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Аккорд-тур» в контексті сталого розвитку.....	53
2.3. Діагностика стратегічного потенціалу щодо сталого розвитку ТОВ «Аккорд-тур».....	68
Висновки до розділу 2.....	77
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ.....	79
3.1. Удосконалення нормативно-правової бази сталого розвитку туризму.....	79
3.2. Підвищення екологічної свідомості та соціальної відповідальності у сфері туризму.....	89
3.3. Основні шляхи сталого розвитку туристичних підприємств в умовах	

сучасних викликів на прикладі ТОВ «Аккорд-тур».....	96
Висновки до розділу 3.....	108
РОЗДІЛ 4. ПРОЄКТУВАННЯ НОВОГО ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ	110
4.1. Загальна характеристика та ключові особливості проєктованого мультиформатного зеленого туру «Одеса Slow&Green».....	110
4.2. Доцільність впровадження туристичного маршруту «Одеса Slow&Green» та його економічне обґрунтування.....	119
Висновки до розділу 4.....	128
ВИСНОВКИ.....	129
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	133
ДОДАТКИ.....	143

ВСТУП

Туристична індустрія посідає важливе місце в економічній системі багатьох країн світу, адже виступає каталізатором розвитку суміжних сфер, сприяє зайнятості населення, формує додану вартість та зміцнює міжнародний імідж держави. У сучасних умовах глобальних змін і викликів, зокрема військової агресії, кліматичних змін та соціально-економічної нестабільності, питання сталого розвитку туризму набуває особливої актуальності. Україна, прагнучи інтегруватися до європейської спільноти, поступово імплементує принципи сталого туризму, орієнтуючись на міжнародні стандарти та кращі практики. Туристична галузь, попри значні втрати через війну, пандемію та економічні труднощі, демонструє приклади гнучкості, адаптації та потенціалу до відновлення на основі принципів сталості. Саме тому дослідження сучасного виміру сталого розвитку туризму, його міжнародного та національного досвіду, а також реальних кейсів його впровадження в Україні є важливим і своєчасним.

На сьогоднішній день у науковій літературі проблематика сталого розвитку туризму та трансформації туристичної галузі у відповідь на глобальні виклики розглядається багатьма вітчизняними та зарубіжними авторами. Зокрема, можна виокремити, що реалії функціонування туризму в Україні на сучасному етапі ґрунтовно проаналізовано у працях С. Баженової, Ю. Пологовської та М. Бикової. Фундаментальні засади стратегії сталого розвитку, у тому числі застосовні до туристичної сфери, висвітлено у роботах В. Боголюбова, М. Клименка, Л. Мельник та О. Ракоїда, тоді як М. Варяниченко та Г. Горіна зосереджуються на ретроспективному аналізі становлення сталого туризму та сучасних управлінських підходах. Проблемні аспекти впровадження принципів сталості в український туризм розглядають К. Ємельянова та А. Івануса. Значну увагу європейському досвіду та його можливій імплементації в Україні приділяють І. Лебедев, І. Мареха, М. Троян та Д. Мозгова. Теоретичні та практичні питання розвитку туризму в умовах сучасних викликів висвітлюють Л. Мелько, Ю. Миронов, Н. Павліха, І. Цимбалюк, А. Савчук, а

питання регіонального розвитку галузі розкриті у працях У. Ткач. Важливий внесок у дослідження правових засад функціонування туристичної сфери зробили А. Моца, В. Остропольський та С. Юрченко. Географічний підхід до формування стратегії сталого розвитку туризму запропонований у роботах Я. Олійник, П. Шищенко та О. Любіцевої, а питання збалансованого розвитку туристичного потенціалу висвітлені Ю. Юхновською та Г. Уваровою.

Однак, попри значну кількість й різноманітність наукових досліджень, присвячених проблемам сталого розвитку туристичної індустрії, а також важливість отриманих в них теоретичних й практичних результатів, варто визнати, що сучасні трансформації туристичної індустрії України, зумовлені воєнними подіями, економічними обмеженнями та необхідністю адаптації до Європейського зеленого курсу, потребують додаткових комплексних досліджень. Зокрема, залишається недостатньо опрацьованим питання практичної інтеграції принципів сталості у діяльність українських туристичних підприємств, а також формування нових форматів туристичних продуктів, орієнтованих на екологічність, інклюзивність та безпеку.

Узагальнюючи наявні наукові напрацювання, можна стверджувати, що перехід до ефективної моделі сталого розвитку туристичної індустрії України можливий лише за умови поєднання екологічних, соціальних, економічних та управлінських інструментів, інтегрованих у національну туристичну політику та практику роботи підприємств. Саме ці фактори зумовили вибір теми дослідження та визначили його актуальність.

Метою магістерської роботи є комплексне дослідження сучасного виміру сталого розвитку туристичної індустрії України та обґрунтування стратегічних інструментів, що сприятимуть її збалансованій трансформації на національному та підприємницькому рівнях.

Завдання дослідження:

1. Розкрити теоретичні засади сталого розвитку в туристичній сфері та визначити його концептуальні особливості.
2. Проаналізувати міжнародний досвід реалізації принципів сталого

туризму та виокремити практики, релевантні для України.

3. Дослідити історичні та науково-теоретичні аспекти розвитку концепції сталого туризму в Україні.

4. Оцінити актуальний стан вітчизняної туристичної індустрії у контексті імплементації принципів сталого розвитку.

5. Проаналізувати особливості функціонування туристичної індустрії України в умовах сталого розвитку на локальному рівні на прикладі ТОВ «Аккорд-тур».

6. Виявити ключові стратегічні напрями та інструменти забезпечення сталого розвитку туристичних підприємств України в умовах актуальних викликів.

7. Розробити проєкт нового туристичного продукту, що відповідає принципам сталого розвитку, та здійснити його економічне обґрунтування.

Об'єкт дослідження – туристична індустрія України в умовах реалізації концепції сталого розвитку.

Предмет дослідження – теоретичні засади, механізми, інструменти та практики реалізації концепції сталого розвитку в туристичній сфері України з урахуванням європейського досвіду та умов воєнного стану.

У роботі використано такі наукові методи: теоретичний аналіз і синтез – для вивчення наукової літератури та законодавчих актів; історико-логічний метод – для аналізу етапів формування концепції сталого туризму; системний підхід – для дослідження взаємозв'язку екологічних, соціальних та економічних компонент сталого туризму; порівняльний аналіз – для зіставлення міжнародного та українського досвіду; економіко-статистичні методи – для оцінювання сучасного стану туристичної індустрії України; методи стратегічного аналізу (SWOT, PEST та ін.) – для діагностики потенціалу сталого розвитку ТОВ «Аккорд-тур»; проєктний метод – для розроблення та обґрунтування нового туристичного продукту; методи економічних розрахунків та аналізу чутливості – для оцінки ефективності впровадження проєктованого зеленого туру; узагальнення – для формування висновків та рекомендацій.

Теоретичну основу роботи становлять концепції сталого розвитку, моделі сталого туризму, міжнародні стандарти UNWTO, UNESCO, European Green Deal, підходи до стратегічного управління туристичною діяльністю. Методологічну базу сформовано на основі праць провідних українських і зарубіжних науковців, аналітичних матеріалів міжнародних організацій, законодавства України у сфері туризму, нормативних документів щодо екологічної політики та розвитку туризму, офіційної статистики, внутрішньої документації ТОВ «Аккорд-тур».

За матеріалами магістерського дослідження було апробовано наукову статтю та опубліковано її у науково-практичному фаховому виданні: Зеленко О.О., Воронько О.І., Турло І.І. Механізм сталого розвитку туристичних підприємств в умовах кризи. Інфраструктура ринку. 2025. № 87. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/87-2025>.

Отримані результати можуть бути використані: туристичними підприємствами для розроблення стратегій сталого розвитку та впровадження екологічно орієнтованих туристичних продуктів; органами місцевого самоврядування при плануванні регіонального розвитку та туристичних програм; освітніми установами – для підготовки фахівців у сфері туризму; – ТОВ «Аккорд-тур» – для реалізації нового туру «Одеса Slow&Green» та вдосконалення практик сталого менеджменту; у подальших наукових дослідженнях як інформаційна та методологічна база з питань сталого розвитку туризму.

Магістерська робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи – 152 стор. друкованого тексту, включаючи 17 таблиць, 10 рисунків та 8 додатків. Список використаних джерел містить 83 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ КОНЦЕПТ ДОСЛІДЖЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

1.1. Дефініція сталого розвитку в індустрії туризму та його концептуальні засади

Термін «сталий розвиток» є офіційним українським відповідником англійського терміну «sustainable development». Однак залежно від контексту дослівний переклад може змінюватися, використовуючи ще такі варіанти, як «життєздатний» або «тривкий розвиток». Більш ширше тлумачення цього терміну охоплює концепцію «самопідтримуваного розвитку» [13, с. 16].

Ю.О. Юхновська у своєму науковому дослідженні також зазначає, що на сьогоднішній день відсутній єдиний загальноузгоджений переклад терміну, «sustainable development». Це зумовлено численними трактуваннями даного поняття в різних мовах світу та його використанням на різних рівнях національної економічної системи. Наприклад, з німецької та японської мов термін перекладається як «тривалий розвиток», з французької – як «довготривалий розвиток», а з італійської – просто як «розвиток». В українській практиці найчастіше вживаються терміни «сталий», «безперервний» або «збалансований» розвиток [69, с. 67].

У Великому тлумачному словнику сучасної української мови за третім визначенням «сталий» означає той, «який не припиняється, не переривається, триває весь час; безперервний...(про стан, почуття і т. ін.» [15, с. 1383]. Згідно цього трактування, на думку деяких науковців, поєднання термінів «сталий» і «розвиток» не є таким безглуздом, як може здаватися на перший погляд. Тобто «сталий розвиток» означає не розвиток без змін, а розвиток, що триває безперервно [13, с. 16]. Щодо альтернатив, то згідно словнику:

- «безперервний» – це той, «який відбувається увесь час, не припиняючись; постійний, безупинний» [15, с. 70];
- «збалансований» – доведений до правильного співвідношення та повної

узгодженості взаємопов'язаних частин [15, с. 440];

- «стійкий» – це той, «для якого характерні стабільність, постійність; сталий – довготривалий» [15, с. 1393];

- «усталений» – «сталий, стійкий, який закріпився у певній формі; стандартний» [15, с. 1517].

Зацікавленість питаннями сталого розвитку з'явилася ще наприкінці ХХ століття. Зокрема, багато ідей, пов'язаних зі сталим розвитком, були сформульовані у Всесвітній стратегії охорони природи 1980 року, розробленої Міжнародним союзом охорони природи та природних ресурсів (IUCN) у співпраці із Програмою ООН з навколишнього середовища (UNEP) та Всесвітнім фондом дикої природи (WWF). Основною метою Всесвітньої стратегії охорони природи було «сприяння сталому розвитку шляхом збереження природних ресурсів». Будучи поширеним серед усіх урядів, цей документ, визначав розвиток як «модифікацію біосфери та застосування людських, фінансових, живих й неживих ресурсів для задоволення людських потреб та покращення якості людського життя. Щоб розвиток був сталим, він має враховувати соціальні та екологічні фактори, а також економічні; бази живих і неживих ресурсів; довгострокові й короткострокові переваги та недоліки альтернативних дій». При цьому під збереженням розумілося «управління використанням людиною біосфери таким чином, щоб вона могла принести найбільшу сталу вигоду нинішнім поколінням, зберігаючи при цьому свій потенціал для задоволення потреб і прагнень майбутніх поколінь» [83].

Всесвітня стратегія охорони природи закликала до сталих методів й способів розвитку, нового міжнародного економічного порядку, нової екологічної етики та стабілізації населення. Однак на той час вона не справила значного впливу та не змогла досягти глобального поширення.

Вперше концепція сталого розвитку отримала визнання на міжнародному рівні у 1987 році. Це відбулося завдяки публікації доповіді у форматі книги «Наше спільне майбутнє» [72], підготовленої Всесвітньою комісією ООН з питань довкілля та розвитку (WCED), відомою також як комісія Брундтланд. У

Брундтландську концепцію сталого розвитку були покладені ідеї Всесвітньої стратегії охорони природи. Введений комісією Брундтланд термін «сталий розвиток» тлумачить усталеність як «розвиток, що відповідає потребам сучасності, не ставлячи під загрозу можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби» [71, с. 54]. Тобто сталість ідентифікується із задоволенням потреб нинішнього покоління, не шкодячи можливостям майбутніх поколінь задовольняти власні потреби та забезпечуючи при цьому баланс між економічним розвитком, охороною навколишнього середовища й соціальним благополуччям. Безперечно це є джерелом ідеї сталого розвитку як способу прогресу, що забезпечує тонкий баланс сьогодні, не наражаючи на небезпеку життєві ресурси завтрашнього дня. Отже, зазначене визначення охоплює щонайменше три концепції, які можуть по-різному інтерпретуватися різними людьми: концепції розвитку, потреб та міжпоколінської рівності. Саме з цього часу проблематика переходу до сталого розвитку у різних сферах, зокрема й туристичній, починає жваво обговорюватися як в академічних колах, так й у світі практиків, викликаючи досить великий інтерес й по сей день.

Візуально концепцію сталого розвитку можна представити наступним чином (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Концепція сталого розвитку

Джерело: [55]

Згодом протягом 1990-2000-х років дослідниками було опубліковано чимало знатних наукових праць щодо теоретичних основ й практичного застосування принципів сталого розвитку в туристичній індустрії як в цілому, так й на окремих її рівнях [78]. Однак у дослідженнях простежувався суперечливий вплив туризму на досягнення цілей сталого розвитку. Наприклад, з одного боку, туризм носить позитивний характер, сприяючи підвищенню зайнятості в місцевих спільнотах та залученості інвестицій, а з іншого – має негативний вплив через збільшення навантаження на навколишнє середовище та можливі конфлікти із місцевою спільнотою [78, с. 12-13].

Важливу роль в процесі формування сучасної концепції сталого розвитку в індустрії туризму свого часу відіграла Комісія ООН зі сталого розвитку (CSD), яка у 1999 році закликала країни прискорити впровадження так званої нової моделі в індустрії туризму. Початком впровадження радикальних інноваційних змін в туристичній сфері став «Порядок денний на XXI століття» («Agenda 21»), прийнятий ООН на Міжнародній конференції з питань навколишнього середовища і розвитку (Саміт Землі), що відбулася в Ріо-де-Жанейро у 1992 році. Зазначений документ справив значний вплив на більшість сфер глобальної діяльності, включаючи й туризм. Проте на Саміті Землі в Ріо туризм не був визнаний як окремий економічний сектор. Лише в 1995 році на першій Всесвітній конференції зі сталого туризму була прийнята концептуальна ідея сталого туризму [73, с. 436].

У 1996 році три міжнародні організації – Всесвітня рада з подорожей і туризму (WTTC), Всесвітня туристична організація (UNWTO) та Альянс Ради Землі (ECA), об'єднавшись, запустили план дій під назвою «Порядок денний на XXI століття для індустрії подорожей та туризму: на шляху до екологічно сталого розвитку». Ця програма стала секторальною ініціативою сталого розвитку, заснованою на результатах Саміту Землі. «Порядок денний на XXI століття для індустрії подорожей та туризму» підкреслив важливість забезпечення стійкості всіх видів туристичного бізнесу, а також визначив пріоритетні сфери та цілі, які мають бути прийняті всіма

учасниками туристичної індустрії. У звіті також було зазначено, що туристичний бізнес має мінімізувати негативний вплив і встановити партнерські відносини для забезпечення сталого розвитку, зокрема через співпрацю із місцевими громадами [73, с. 437].

У «Порядок денний на XXI століття для індустрії подорожей та туризму», зазначено, що сталий розвиток туризму полягає у здатності цієї галузі протягом тривалого часу зберігати свої кількісні та якісні показники, тобто відповідати очікуванням як місцевих жителів, так і туристів у короткостроковій та довгостроковій перспективі, не завдаючи шкоди навколишньому середовищу регіону, що прагне до його розвитку. Також зазначається, що усталеність в туристичній індустрії передбачає позитивний загальний баланс екологічних, соціокультурних та економічних впливів туризму. Туризм має сприяти гармонійному співіснуванню з природою, формувати відкритість і толерантність між людьми різних національностей, а також сприяти їх зближенню. При цьому досягнення спільної мети розвитку сталого туризму можливе лише за умови тісної співпраці між приватним сектором, місцевими громадами та державними органами влади [65, с. 217].

За одним із перших визначень UNWTO, розробленим ще у 1996 році, сталий туризм – це «туристична діяльність, за якої управління всіма ресурсами проходить таким чином, що економічні, соціальні, естетичні потреби задовольняються та зберігається культурна складова, екологічні процеси, біологічне різноманіття та системи підтримки життя» [22, с. 6].

На особливу увагу також заслуговує наукова праця «Making Tourism More Sustainable: A Guide for Policy Makers», яка була опублікована у 2005 році Всесвітньою туристичною організацією ООН (UNWTO) за підтримки Програми ООН з навколишнього середовища (UNEP). У цій методичній публікації було запропоновано найбільш відоме визначення «сталого туризму» як «туризму, який повністю враховує нинішні й майбутні економічні, соціальні та екологічні наслідки, задовольняючи потреби туристів, індустрії, навколишнього середовища та місцевих спільнот» [79, с. 12].

Однак, якщо наукова праця «Making Tourism More Sustainable: A Guide for Policy Makers» UNWTO та UNEP була орієнтована переважно на національні та регіональні органи влади, то сьогоденні методичні публікації Глобальної ради зі сталого туризму (GSTC) спрямовані на більш широкий спектр зацікавлених сторін.

GSTC трактує поняття сталого туризму за визначенням, наданим UNWTO та UNEP ще у 2005 році, однак при цьому зазначаючи, що сталий туризм:

- повинен оптимально використовувати екологічні ресурси, які є ключовими для розвитку туризму, підтримуючи основні екологічні процеси сприяючи збереженню природної спадщини і біорізноманіття;
- повинен мати повагу до соціокультурної автентичності місцевих громад, зберігати їх культурну спадщину та традиційні цінності, а також сприяти міжкультурному взаєморозумінню й терпимості;
- повинен забезпечувати життєздатні та довгострокові економічні операції, надаючи всім зацікавленим сторонам соціально-економічні вигоди, які справедливо розподіляються, включаючи стабільну зайнятість, можливості для отримання доходу та соціальні послуги для місцевих громад, а також сприяючи зменшенню рівня бідності [76].

На основі тривалої багаторічної попередньої роботи та досвіду по всьому світу Глобальною радою зі сталого туризму (GSTC) були розроблені критерії GSTC, які враховують численні принципи і стандарти сталого туризму з усіх континентів та відображають поставлену мету – досягнення глобального консенсусу в індустрії сталого туризму. Це стає наступним історично вагомим етапом подальшого розвитку концепції сталості в туристичній індустрії на міжнародному рівні.

На сьогоднішній день критерії GSTC являють собою загальноприйняті світові стандарти сталості в індустрії туризму. Вони використовуються для навчання та підвищення кваліфікації, розробки й формування політики для підприємницьких структур, державних установ та інших типів організацій, для

вимірювання й оцінки, а також слугують основою для сертифікації.

Критерії визначають мінімальні вимоги, які компанії, уряди та туристичні напрямки повинні виконати для досягнення соціальної, екологічної, культурної та економічної сталості. Оскільки кожен туристичний напрямок має свою власну культуру, навколишнє середовище, звичаї та закони, то критерії GSTC були розроблені саме для адаптації до місцевих умов та доповнені додатковими критеріями для конкретного місцезнаходження і діяльності [75].

Галузеві критерії GSTC, критерії призначення GSTC, критерії GSTC MICE та критерії привабливості GSTC надають комплексне визначення сталих подорожей і туризму (рис. 1.2). Вони відповідають Цілям ООН у сфері сталого розвитку (ЦУР) і базуються на чотирьох базисах усталеності: 1. Стале управління. 2. Соціально-економічні впливи. 3. Культурні впливи. 4. Екологічні впливи (включаючи використання ресурсів, зменшення забруднення та охорону біорізноманіття і ландшафтів) [75].

Також слід зауважити, що сталий розвиток туристичної галузі невід’ємно пов’язаний із загальною моделлю сталого розвитку, прийнятою на глобальному рівні.

Критерії галузі GSTC	Критерії призначення GSTC	Критерії MICE GSTC	Критерії привабливості GSTC
стосуються сталого управління приватною туристичною індустрією, зокрема акцентуючи увагу на сьогоднішній день на готелях і туроператорах	стосуються сталого управління туристичними напрямками	стосуються сталого управління майданчиками (місць проведення), організаторами заходів, а також заходами і виставками	стосуються туристичних визначних пам’яток, таких як тематичні парки, музеї та національні парки

Рис. 1.2. Критерії GSTC та їх спрямованість

Джерело: [75]

Отже, підсумовуючи все вище сказане, можна зробити висновок про те, що формування концепції сталого розвитку туризму є результатом тривалого еволюційного процесу, який виник на перетині екологічних, соціальних та

економічних наук. Поступове усвідомлення необхідності раціонального використання природних ресурсів і збереження соціальної рівноваги призвело до створення системи принципів, які нині формують основу глобальної стратегії сталого розвитку. Початкові ідеї цієї концепції були закладені ще у 1980-х роках у межах Всесвітньої стратегії охорони природи, а її офіційне визначення отримало міжнародне визнання після публікації звіту Комісії Брундтланд «Наше спільне майбутнє» (1987 р.), де вперше було сформульовано головний принцип: розвиток має забезпечувати потреби нинішнього покоління, не ставлячи під загрозу можливості майбутніх поколінь.

У туристичній сфері сталий розвиток почав активно впроваджуватися на початку 1990-х років, коли з'явилися перші міжнародні документи, присвячені відповідальному туризму. Ключовими віхами стали «Порядок денний на XXI століття», ініціативи Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), Всесвітньої ради з подорожей і туризму (WTTC) та Програми ООН з навколишнього середовища (UNEP). Саме вони визначили концептуальні підходи до збалансованого розвитку туристичної індустрії, який поєднує економічні вигоди з охороною оточуючого середовища та соціальною відповідальністю.

Вагому роль у практичній реалізації концепції відіграє Глобальна рада зі сталого туризму (GSTC), що розробила систему універсальних критеріїв сталості. Вони охоплюють управлінські, соціально-економічні, культурні та екологічні аспекти, слугуючи орієнтиром для оцінки діяльності туристичних підприємств у всьому світі. Завдяки цим стандартам формується єдиний підхід до визначення сталості туристичних продуктів і послуг.

Сталий туризм розглядається як динамічне явище, здатне адаптуватися до глобальних викликів, зокрема змін клімату, технологічного прогресу та еволюції суспільних потреб. Він ґрунтується на трьох взаємопов'язаних складових: економічній (забезпечення ефективності та прибутковості бізнесу), екологічній (збереження природних ресурсів і мінімізація шкідливого впливу на довкілля) та соціокультурній (повага до традицій, культурного різноманіття й розвиток місцевих громад).

Таким чином, концепція сталого туризму є системним підходом до розвитку туристичної індустрії, який передбачає баланс між економічними інтересами, охороною природи та соціальною відповідальністю. Її реалізація можлива лише за умови активної співпраці всіх учасників туристичного процесу – держави, бізнесу, науковців, місцевих громад і самих туристів.

Туризм може бути рушієм сталого розвитку лише тоді, коли він здійснюється з урахуванням довгострокових наслідків і ґрунтується на науково обґрунтованих підходах до планування, управління та моніторингу.

1.2. Міжнародні стандарти та досвід сталого розвитку в туризмі в різних країнах світу

У вересні 2015 року на 70-й сесії Генеральної Асамблеї ООН у Нью-Йорку відбувся Саміт ООН зі сталого розвитку, на якому були затверджені нові цілі розвитку, що стало однією із глобальних подій. У підсумковому документі Саміту, який отримав назву «Перетворення нашого світу: Порядок денний сталого розвитку до 2030 року», було визначено 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР) (Додаток А) та 169 супутніх завдань [40].

Україна, як й інші держави-члени ООН, приєдналася до цього глобального процесу сталого розвитку. Було розпочато активний та інклюзивний процес адаптації ЦСР до українських реалій з метою створення національних стратегічних рамок для України до 2030 року, керуючись принципом «Нікого не залишити осторонь» [40].

За оцінками наукових експертів, туристична індустрія також здійснює як прямий, так і непрямий вплив на досягнення всіх 17 цілей сталого розвитку (ЦСР), визначених Генеральною асамблеєю ООН [81].

І.С. Марехою, М.Ю. Троян, Д.Р. Мозговою було досліджено ключові елементи сталого туризму в контексті ЦСР [33]. Короткий огляд потенціалу сталого туризму з акцентом на його відповідність цілям сталого розвитку за

результатами дослідження науковиць представлений на рис. 1.3.

1		Туризм відіграє важливу роль у стимулюванні економічного зростання та розвитку, оскільки сприяє створенню нових робочих місць.
2		Туризм може сприяти сталому розвитку агрогосподарства, формуючи канал збуту екологічно чистої продукції, вирощеної місцевою спільнотою, для туристів.
3		Активний туризм підтримує здоровий спосіб життя та зміцнює фізичний стан організму людини.
4		Туризм має великий потенціал для сприяння інклюзивності, забезпечуючи робочі місця для молоді, жінок та людей з особливими потребами.
5		Туризм здатен відкрити нові перспективи для жінок, надаючи їм можливості для працевлаштування.
6		Ефективне управління водними ресурсами в туризмі, контроль за забрудненням та вдосконалення технологій очищення води повинні стати пріоритетами для збереження цього унікального ресурсу природного оточення.
7		Туризм, будучи енергоємним сектором, має можливість сприяти швидшому переходу до зеленої, низьковуглецевої економіки, зменшуючи викиди парникових газів.
8		Туризм, як сфера обслуговування, на сьогоднішній день забезпечує одне з десяти робочих місць у світі.
9		Модернізація туристичної інфраструктури може зробити її більш стійкою, інноваційною, й ефективною у використанні ресурсів та вуглецево-нейтральною.
10		Туризм, підтримуючи працевлаштування місцевих спільнот, має потенціал стати ефективним засобом для зменшення нерівності.
11		Інвестиції в екологічну інфраструктуру, таку як зелений транспорт й еко-будинки, повинні сприяти створенню розумніших та екологічніших міст, які стануть більш привабливими для туристів.
12		Сектор туризму має запровадити модель сталого споживання і виробництва, яка передбачає використання відновлювальних джерел енергії, екологічно чистої води, безвідходних технологій та інших подібних практик.
13		Туризм має значний вплив на глобальні зміни клімату. Зменшуючи забруднення в транспортному секторі та у сфері розміщення, він може сприяти уникненню негативних наслідків для клімату.
14		Прибережний і морський туризм має сприяти збереженню вразливих морських екосистем та виступати каталізатором розвитку блакитної економіки.
15		Різноманіття біологічних видів та природні ландшафти часто стають основними причинами, чому туристи обирають певні місця для відвідування. При раціональному використанні природних ресурсів туризм має значний потенціал для розвитку.
16		Мир є гарантією туристичної привабливості регіону.
17		Державно-приватне партнерство та колаборативне інноваційне фінансування в індустрії туризму становлять основу для забезпечення його сталого розвитку.

Рис. 1.3. Характеристика потенціалу сталого туризму з урахуванням відповідності цілям сталого розвитку

Джерело: [33, с. 30-31]

Політика Європейського Союзу щодо сталого розвитку в туризмі є складовою загальної стратегії ЄС, спрямованої на забезпечення екологічної, соціальної та економічної рівноваженості цієї галузі.

Основним завданням є перетворення туризму на індустрію, яка не лише забезпечує економічне зростання та створення робочих місць, але й мінімізує негативний вплив на довкілля, зберігає культурну спадщину та підтримує місцеві громади. Відповідно до принципів сталого розвитку, ЄС прагне досягти такого рівня організації туристичної діяльності, який би дозволив задовольняти потреби сучасних поколінь без шкоди для можливостей майбутніх поколінь.

Однією з ключових екологічних цілей є зменшення впливу туризму на клімат, зокрема через скорочення викидів парникових газів. Це передбачає розвиток сталого транспорту, наприклад, заохочення залізничних перевезень замість авіаційних, особливо на короткі дистанції, а також підтримку використання електромобілів та велосипедів у туристичних регіонах. Велика увага приділяється енергоефективності туристичної інфраструктури – готелі, курорти та інші заклади повинні впроваджувати відновлювані джерела енергії, енергозберігаючі технології та системи раціонального водокористування. Також ЄС активно працює над зменшенням забруднення, зокрема через обмеження одноразового пластику в готелях і ресторанах, розвиток систем переробки відходів та захист водних ресурсів.

Важливим напрямком є збереження природних територій та біорізноманіття, оскільки багато туристичних регіонів ЄС розташовані в унікальних екосистемах – від альпійських гір до середземноморських узбережь. ЄС підтримує створення національних парків, морських заповідників та інших охоронюваних територій, де туристична діяльність має відбуватися з дотриманням суворих екологічних норм. Наприклад, програми, подібні до Natura 2000, спрямовані на захист рідкісних видів і їх середовищ існування, обмежуючи масовий туризм у вразливих зонах.

Соціальний аспект сталого туризму включає забезпечення справедливих умов праці в галузі, підтримку місцевих громад та збереження культурної

спадщини. ЄС наголошує на важливості участі місцевих жителів у плануванні туристичних проєктів, щоб уникнути явища «туристичної перенаселеності», яке часто призводить до підвищення цін, витіснення місцевих мешканців і втрати аутентичності. Культурний туризм, етнотуризм та інші форми відповідального туризму заохочуються як спосіб зберегти традиції та залучити дохід безпосередньо до місцевих спільнот.

Економічна стійкість досягається через диверсифікацію туристичних пропозицій, підтримку малого та середнього бізнесу, а також розвиток менш популярних регіонів, що дозволяє зменшити навантаження на переповнені туристичні центри. ЄС фінансує інноваційні проєкти в галузі «розумного туризму», які використовують цифрові технології для покращення планування подорожей, управління потоками туристів і підвищення енергоефективності.

Для реалізації цих цілей ЄС використовує різноманітні інструменти, включаючи регуляторні заходи, фінансову підтримку та інформаційні кампанії. Наприклад, Європейський зелений курс (European Green Deal) безпосередньо впливає на туристичну галузь, вимагаючи від неї декарбонізації та переходу до циклічної економіки. Стратегія сталого та розумного туризму (2022 р.) пропонує конкретні кроки для досягнення цілей сталого розвитку, включаючи заохочення до довгострокових подорожей замість короткочасних перельотів, розвиток інфраструктури для екологічного транспорту та підтримку локальних виробників.

Крім того, для досягнення цих цілей сталого розвитку в туристичній сфері ЄС впроваджує низку механізмів, серед яких:

1. Системи сертифікації та екологічної маркування:

- EU Ecolabel – добровільна сертифікація, яка підтверджує відповідність готелів, кемпінгів та інших туристичних послуг високим екологічним стандартам. Це маркування допомагає туристам робити свідомий вибір на користь екологічно відповідальних варіантів;

- EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) – система екологічного менеджменту для підприємств, яка допомагає їм знизити вплив на довкілля;

- схема «Green Key» – міжнародна програма сертифікації для закладів розміщення, що дотримуються екологічних практик.

2. Фінансова підтримка та інвестиції:

- програма COSME – сприяє розвитку малих і середніх підприємств у туризмі, включаючи фінансування еко-інновацій;

- Фонд справедливого переходу (Just Transition Mechanism) – допомагає регіонам, які залежать від традиційних форм туризму, перейти до сталих моделей;

- Horizon Europe – фінансує дослідження в галузі сталого туризму, зокрема розробку нових технологій для зменшення впливу на довкілля.

3. Стратегії та платформи моніторингу:

- European Tourism Indicator System (ETIS) – інструмент для оцінки сталого розвитку туристичних дестинацій;

- Smart Tourism Destination – ініціатива, спрямована на застосування цифрових технологій для оптимізації туристичних потоків і зменшення навантаження на інфраструктуру.

Європейський Союз демонструє комплексний підхід до впровадження концепції сталого туризму, який поєднує регуляторні, фінансові та інноваційні механізми.

Відповідно, політика ЄС щодо сталого розвитку в туризмі є багаторівневою, поєднуючи екологічні, соціальні та економічні підходи. Вона спрямована не лише на зменшення негативного впливу туризму, а й на перетворення цієї галузі на рушійний чинник позитивних змін у суспільстві та довкіллі. Для України, яка прагне до євроінтеграції, дотримання цих принципів стає все більш актуальним, оскільки це не лише підвищує конкурентоспроможність на міжнародному ринку, але й сприяє збереженню власних природних та культурних ресурсів для майбутніх поколінь.

Сталий туризм – це такий вид туризму, який враховує не лише економічні інтереси, але й екологічні та соціокультурні аспекти розвитку регіонів. Головна мета сталого туризму – мінімізувати негативний вплив на довкілля та місцеві

громади, водночас забезпечуючи високу якість обслуговування для туристів. У багатьох країнах світу реалізація цієї концепції стала основою державної туристичної політики.

Одним із найвідоміших прикладів сталого туризму є Коста-Рика. Ця країна в Центральній Америці зробила ставку на екотуризм як стратегічний напрям свого розвитку. Близько чверті всієї її території – це національні парки та заповідники, де активно охороняється біорізноманіття. Туристичні компанії працюють за принципами сертифікації сталого туризму, залучаючи місцеве населення до обслуговування та управління об'єктами.

Швеція є прикладом європейської держави, що активно розвиває концепцію «повільних подорожей» – подорожей із меншим вуглецевим слідом. Тут розвинена інфраструктура для екологічного транспорту – залізниці, велосипедні маршрути, електробуси. Туристам пропонуються еко-хостели, органічні ферми для екскурсій та гастрономічні тури з акцентом на локальні продукти.

Окрему увагу привертає досвід Бутану, гірської країни в Південній Азії. Тут уряд запровадив унікальну модель туризму: «висока цінність – низький об'єм». Це означає, що країна приймає обмежену кількість туристів, кожен з яких сплачує щоденний туристичний збір. Ці кошти направляються на розвиток місцевої інфраструктури, збереження природи й традиційної культури. Такий підхід дозволяє уникнути негативних наслідків масового туризму.

Нова Зеландія також активно впроваджує принципи сталого розвитку. Тут створено програму Tiaki Promise – це своєрідна обіцянка відвідувачів поважати природу, людей та культуру країни. Туристи інформуються про екологічні правила поведінки, заохочуються до користування послугами місцевих виробників та залишення «нульового сліду».

Ще один успішний приклад – Словенія, яка вважається однією з найзеленіших країн Європи. У 2016 році столиця країни, Любляна, отримала статус «зеленої столиці Європи». Тут реалізовано систему роздільного збору сміття, пріоритет віддається пішоходам і велосипедистам, а громадський

транспорт – екологічний. Держава активно підтримує розвиток зелених туристичних дестинацій у сільській місцевості.

Таким чином, світовий досвід свідчить про те, що сталий туризм – це не лише необхідність, а й ефективна стратегія розвитку, яка забезпечує баланс між потребами туристів, інтересами місцевих громад та збереженням довкілля. Успішні приклади країн, які впровадили такі підходи, можуть стати джерелом натхнення і для України.

Найкращі приклади реалізації проектів сталого туризму представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Найкращі приклади впровадження сталого туризму в різних країнах світу

№	Країна	Приклад ініціативи	Опис
1	Коста-Рика	Сертифікація сталого туризму	Туроператори працюють за еко-стандартами, залучають місцеві громади
2	Швеція	Slow Travel	Заохочення подорожей без авіації, розвиток залізничної мережі
3	Бутан	«High Value, Low Volume»	Високий туристичний збір, обмеження масового туризму
4	Нова Зеландія	Tiaki Promise	Кампанія відповідального туризму, повага до природи й культури
5	Словенія	Зелені дестинації	Сталий розвиток сільського туризму, екотранспорт
6	Швейцарія	Swiss Travel Pass	Екотранспорт і розвинена мережа громадського транспорту
7	Ісландія	Inspired by Iceland	Кампанія зі збереження природи і культури
8	Фінляндія	Visit Finland's Sustainable Label	Маркування еко-дружніх послуг
9	Індонезія (Балі)	Утилізація відходів у готелях	Програми Zero Waste у готелях і ресторанах
10	Канада	Indigenous Tourism Association	Туризм із залученням корінних народів
11	Японія	Satoyama Initiative	Відновлення традиційних сільських ландшафтів
12	Норвегія	Fjord Norway	Сталий туризм у природних зонах фіордів
13	Танзанія	Safari з екозахистом	Туристи підтримують збереження дикої природи
14	Перу	Стежка Інків (Inca Trail)	Обмежений доступ, квоти на туристів, захист культурної спадщини
15	Непал	Екотуризм у Гімалаях	Туристичні збори на охорону природи та розвиток громад

Джерело: сформовано автором

Отже, підсумовуючи все вище сказане, можна зробити висновок про те, що сталий розвиток туризму є однією з ключових концепцій сучасної глобальної економіки, що поєднує соціальні, екологічні та економічні виміри людської діяльності. Його сутність полягає не лише у збереженні природних і культурних ресурсів, але й у створенні умов для їх раціонального використання в інтересах нинішніх і майбутніх поколінь. На сучасному етапі туризм розглядається як важливий чинник соціально-економічного розвитку, інструмент міжкультурного діалогу та засіб забезпечення збалансованого зростання національних економік.

Запровадження Цілей сталого розвитку (ЦСР), ухвалених Генеральною Асамблеєю ООН у 2015 році, надало новий імпульс для переосмислення ролі туризму у світовій системі господарювання. Туристична галузь перестала бути виключно прибутковим бізнесом – вона трансформувалася у сферу, що сприяє зміцненню екологічної свідомості, розвитку місцевих громад, підвищенню якості життя населення та збереженню культурної спадщини. У цьому контексті туризм дедалі більше розглядається як інструмент реалізації принципів «зеленої» економіки та соціальної відповідальності.

Міжнародна практика підтверджує, що ефективна реалізація принципів сталого туризму можлива лише за умов інтеграції трьох ключових складових: економічної ефективності, екологічної збалансованості та соціальної справедливості. У країнах Європейського Союзу сформовано цілісну політику сталого туризму, яка поєднує державне регулювання, сертифікаційні системи, екологічне маркування готелів, розвиток «зеленого транспорту» та фінансові стимули для підприємств, що дотримуються екологічних стандартів. Цей досвід демонструє, що гармонійне поєднання економічних інтересів із відповідальністю перед довіллям і суспільством забезпечує довгострокову стабільність галузі.

Таким чином, сталий туризм – це не короткострокова тенденція, а довгострокова модель розвитку, спрямована на гармонійне поєднання економічного зростання, соціальної відповідальності та екологічної безпеки.

Його успішна реалізація потребує спільних зусиль держави, бізнесу, громадськості та наукової спільноти. Від того, наскільки відповідально суспільство ставитиметься до використання природних і культурних ресурсів сьогодні, залежить якість життя і туристичні можливості прийдешніх поколінь. А, отже, сталий розвиток туризму виступає не лише стратегічною метою, але й філософією нового типу господарювання, орієнтованого на майбутнє.

1.3. Історичні та науково-теоретичні аспекти впровадження концепції сталого розвитку туризму в Україні

На сьогоднішній день концепція сталого розвитку сприймається як концептуальна модель соціально-економічного розвитку у всьому світі. І, в Україні також дана проблематика, обговорюючись вже досить давно, не втрачає своєї актуальності й по сей день.

Україна, незважаючи на те, що не є членом ЄС, також поступово впроваджує принципи сталого туризму, орієнтуючись на європейські стандарти. Зокрема, розвивається екотуризм у Карпатах, дельта Дунаю та інших регіонах з унікальною природою. Українські туристичні оператори та готельний бізнес починають брати до уваги екологічні аспекти, хоча системна підтримка з боку держави поки що залишається недостатньою. Участь України в програмах Східного партнерства та інших євроінтеграційних ініціативах допомагає отримувати доступ до фінансування та знань, необхідних для переходу до сталіших моделей туризму.

У 2017 році урядом України було затверджено розпорядження Кабінету Міністрів «Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів України на період до 2026 року». Основна мета реалізації цієї Стратегії полягає у формуванні сприятливих умов для динамічного розвитку туристично-курортної галузі відповідно до міжнародних стандартів якості та з урахуванням європейських ціннісних орієнтирів. Документ спрямований на трансформацію

туристичної сфери у високоефективну, конкурентоспроможну та інтегровану у світовий ринок галузь, здатну забезпечити прискорення соціально-економічного розвитку регіонів, підвищення рівня життя громадян, зміцнення суспільної єдності та гармонійного розвитку, а також на посилення позитивного іміджу України на міжнародному рівні [9].

У межах реалізації національної Стратегії розвитку туризму та курортів до 2026 року уряд України робить акцент на гармонізації туристичної діяльності з європейськими стандартами якості, формуванні безпечного туристичного середовища, цифровізації сервісів і стимулюванні розвитку внутрішнього туризму. Впровадження цих принципів дозволяє поступово інтегрувати український туристичний ринок у глобальний простір, забезпечуючи відповідність політики держави міжнародним стандартам сталості.

Важливою подією стало й те, що в Україні було розпочато активний та інклюзивний процес адаптації Цілей сталого розвитку до національних реалій, у межах якого створено стратегічні орієнтири розвитку країни до 2030 року. Цей процес здійснюється на основі принципу «Нікого не залишити осторонь», що передбачає забезпечення рівних можливостей для всіх соціальних груп, у тому числі жителів віддалених територій, осіб з інвалідністю, молоді та представників уразливих верств населення. Таким чином, сталий туризм розглядається як інклюзивна форма розвитку, що сприяє підвищенню рівня соціальної згуртованості та зміцненню місцевих громад.

У зв'язку з вище зазначеним можна сказати, що концепція сталого розвитку туризму посідає ключове місце у формуванні сучасної моделі соціально-економічного розвитку України. Її впровадження спрямоване на досягнення балансу між економічною ефективністю, соціальною справедливістю та екологічною відповідальністю, що відповідає міжнародним тенденціям та Цілям сталого розвитку (ЦСР), визначеним Організацією Об'єднаних Націй. Туризм у цьому контексті розглядається не лише як галузь економіки, а як стратегічний інструмент зміцнення сталості регіонів,

збереження культурної спадщини та формування екологічної свідомості населення.

Концепція сталого розвитку туризму в Україні ґрунтується на сучасних наукових підходах, які передбачають узгодження економічних, екологічних і соціальних інтересів у процесі розвитку туристичної діяльності. Її основна мета – забезпечити раціональне використання природних і культурних ресурсів, водночас сприяючи підвищенню добробуту місцевого населення та збереженню довкілля для наступних поколінь.

З позицій історичного аналізу, узагальнення наукових підходів різних дослідників, зокрема таких, як М.В. Варяниченка, К.С. Ємельянової, А.В. Івануса, С.Т. Слюсар, А.І. Ткачук й В.В. Миронова, А.Б. Шевчука, Е.В. Щепанського, А.-М. Урста, дало можливість зробити висновок про те, що становлення туристичної індустрії в Україні має логічно послідовний та системно зумовлений характер. Його розвиток відображає ключові етапи соціально-економічних і політичних перетворень держави, демонструючи взаємозв'язок між еволюцією національної економіки, трансформацією суспільних цінностей та формуванням сучасної туристичної політики. Кожен період вирізняється специфічними організаційними моделями, пріоритетами управління та ступенем інтеграції України у світовий туристичний простір [14; 20; 25; 53; 58; 63; 64; 67].

На початкових етапах становлення туризм виступав переважно як соціально-культурне явище, орієнтоване на відпочинок і просвітництво. З часом він трансформувався у вагомий сектор національної економіки, який забезпечує створення робочих місць, стимулює регіональний розвиток і формує позитивний міжнародний імідж держави. Нинішній етап розвитку галузі визначається активним впровадженням принципів сталого розвитку, цифрових технологій та екологічно орієнтованих підходів до організації туристичної діяльності, що узгоджується із глобальними тенденціями та цілями сталого розвитку, визначеними ООН.

У свою чергу, узагальнення напрацювань провідних дослідників, на нашу

думку, дозволяє виокремити чотири основні етапи становлення та розвитку туристичної індустрії України, які відображають поступовий перехід від централізованої системи до моделі сталого, інноваційного та соціально орієнтованого туризму, та кожен з яких має власні рушійні сили, індикатори ефективності та пріоритети державної політики (Додаток Б):

Етап 1. Зародження організованого туризму (до 1991 р.).

На початковому етапі розвитку туристична діяльність в Україні функціонувала в умовах радянської командно-адміністративної системи та мала переважно соціально-культурний характер. Туризм розглядався не як економічна галузь, а як засіб організації масового дозвілля, оздоровлення та ідеологічного виховання громадян. Його розвиток забезпечувався централізованим управлінням через профспілкові організації, державне фінансування санаторно-курортної системи та створенням мережі баз відпочинку. Основними індикаторами цього етапу були кількість туристичних об'єктів, санаторіїв, будинків відпочинку та обсяги внутрішніх подорожей. Пріоритети державної політики зосереджувалися на забезпеченні доступності соціального відпочинку та підтримці системи колективного туризму. Головний акцент робився на оздоровчій і виховній функції туризму

Етап 2. Трансформація та ринкова лібералізація (1991 – 2000 рр.).

Після проголошення незалежності України туристична галузь почала формуватися як самостійна економічна сфера, орієнтована на ринкові механізми розвитку. Цей період характеризується приватизацією туристичних об'єктів, появою перших приватних туроператорів і відкриттям кордонів для міжнародних поїздок. Прийняття Закону України «Про туризм» (1995 р.) стало важливим кроком у становленні нормативно-правової бази галузі. Серед ключових драйверів етапу – ринкові реформи, розвиток підприємництва, активізація міжнародних контактів. Індикаторами виступають зростання кількості туристичних компаній, розширення виїзного туризму та поява нових напрямів подорожей. Політика держави була спрямована на створення інституційних засад управління туризмом і залучення іноземних партнерів.

Етап 3. Інституціоналізація та європейська інтеграція (2000 – 2015 рр.).

На початку XXI століття туризм поступово утвердився як один із важливих чинників економічного розвитку країни. Відбувається активне формування державних стратегій, спрямованих на зміцнення туристичного потенціалу України та її інтеграцію у світовий туристичний простір. Важливу роль відіграли міжнародні ініціативи – співпраця з UNWTO, участь у програмах ЄС, проведення масових подій, зокрема чемпіонату Євро-2012, що стимулювало розвиток транспортної та готельної інфраструктури. Основними індикаторами виступають збільшення туристичних потоків, обсяги інвестицій у галузь, зростання кількості готелів і туристичних операторів. Пріоритети державної політики були зосереджені на адаптації законодавства до європейських стандартів, підвищенні якості послуг та формуванні позитивного іміджу України на міжнародній арені.

Етап 4. Сталий та інноваційний розвиток (2016 р. – дотепер).

Сучасний етап розвитку туристичної індустрії в Україні визначається переходом до моделі сталого розвитку, що поєднує економічну ефективність, соціальну відповідальність та екологічну збалансованість. Прийняття Стратегії розвитку туризму та курортів до 2026 року заклало основи системного впровадження принципів сталості. Галузь орієнтується на розвиток екотуризму, культурного та сільського туризму, популяризацію локальних ініціатив, а також на використання цифрових технологій – онлайн-сервісів, віртуальних турів, мобільних застосунків. Важливими драйверами є екологізація бізнесу, участь у міжнародних екопроектах, підтримка «зелених» інвестицій. Індикаторами виступають збільшення обсягів внутрішнього туризму, кількість еко-маршрутів, сертифікація об'єктів за стандартами GSTC. Державна політика орієнтована на гармонізацію із європейськими нормами, розвиток інноваційних моделей управління та формування соціально орієнтованого, конкурентоспроможного туризму.

Отже, на нашу думку, розвиток туристичної індустрії України має чітку еволюційну логіку – від соціально орієнтованого туризму до сучасної сталості

та цифрової трансформації. При цьому кожен етап відображає зміну суспільних і політичних пріоритетів:

- від масового відпочинку – до підприємництва;
- від фрагментарної державної підтримки – до системного стратегічного управління;
- від економічних орієнтирів – до збалансованого розвитку з урахуванням екологічних і соціальних аспектів.

На сучасному ж етапі туристична галузь України перебуває у фазі сталого та інноваційного зростання. Її подальший розвиток визначається орієнтацією на ефективне використання природних і культурних ресурсів, активне залучення місцевих громад, розширення інклюзивних можливостей, впровадження цифрових технологій та інтеграцію у європейський і світовий туристичний простір. Такий підхід формує нову парадигму туризму – відповідального, конкурентоспроможного й спрямованого на підвищення якості життя суспільства в цілому.

У свою чергу, слід зазначити те, що у науковому дискурсі сталий туризм визначається як система управління туристичною сферою, яка передбачає довгострокову рівновагу між задоволенням потреб туристів, економічною ефективністю діяльності підприємств і збереженням природно-культурного потенціалу територій. Це не лише форма організації відпочинку, а й інструмент розвитку регіонів, підвищення їх інвестиційної привабливості та якості життя населення.

В Україні реалізація принципів сталого розвитку туризму має особливе значення, оскільки країна володіє значним рекреаційним потенціалом, багатою історико-культурною спадщиною та різноманітними природними ресурсами. Теоретичною базою для впровадження сталого туризму є такі ключові принципи:

- економічна стабільність – створення умов для розвитку підприємництва та збільшення доходів місцевих громад;
- екологічна рівновага – раціональне використання природних ресурсів і

зменшення шкідливого впливу на довкілля;

- соціальна справедливість – забезпечення рівного доступу до вигод від туризму для всіх учасників процесу;

- збереження культурної ідентичності – підтримка традицій, ремесел та міжкультурного обміну.

З наукової точки зору, сталий розвиток туризму в Україні розглядається як динамічна система, у якій взаємодіють держава, бізнес, громадськість і наукові інституції. Його ефективність залежить від узгодженості управлінських рішень, наявності якісних стратегічних програм, а також здатності адаптуватися до викликів сучасного світу – зокрема кліматичних, економічних та соціальних змін.

Таким чином, теоретичне обґрунтування сталого туризму в Україні створює основу для формування ефективної державної політики, розвитку інноваційних форм туристичної діяльності та інтеграції українського туризму у світовий простір на принципах відповідальності, рівноваги та довготривалого розвитку.

Окрім того, на сьогоднішній день визначення концепту поняття сталого розвитку в туристичній індустрії зустрічається у наукових працях багатьох вітчизняних академічних дослідників.

Сталий розвиток – багатогранне поняття, яке вимагає комплексного підходу. У туристичній галузі це означає розвиток, що забезпечує довготривале функціонування індустрії, не виснажуючи природні, соціальні та культурні ресурси. Український термін «сталий» найбільш влучно передає зміст англійського «sustainable», хоча паралельно використовуються й інші синоніми («життєздатний», «збалансований» тощо), що свідчить про багатозначність цього поняття.

Так, Я.Б. Олійнік, П.Г. Шищенко та О.О. Любіцева усталеність розвитку туризму вбачають в його значущій ролі у житті суспільства як форми дозвілля і як виду економічної діяльності, для якого базовим підґрунтям його розвитку є збалансованість інтересів туристичного бізнесу, екологічних й культурних

потреб місцевих спільнот, а також економічних та соціальних інтересів регіонів і держави. Науковці зазначають, що «сутністю сталого розвитку туризму є формування такої системи туристсько-рекреаційного природокористування суб'єктами туристичної діяльності (туристами, організаторами туризму), яка б за співвідношенням рівня, темпів та напрямів розвитку була комплексно-пропорційна розвитку економічної, соціальної та екологічної складових, оскільки туризм є ресурсно орієнтованою сферою діяльності, в якій питання раціонального природокористування відіграють першорядну роль, а стан природного та соціокультурного середовища є одночасно і ресурсом, і умовою діяльності, що передбачає досягнення збалансованості їх розвитку» [43, с. 191-192].

Т.І. Ткаченко у своєму науковому дослідженні доходить до висновку, що «сталий (гармонійний, збалансований) розвиток – це розвиток, що забезпечує визначений тип рівноваги, тобто баланс між його соціально-економічними та природними складовими» [57, с.55].

За визначенням Ю.Б. Миронова «сталий розвиток туризму – це такий розвиток туристичної галузі, який дає змогу задовольнити потреби туристів на сьогодні, враховуючи інтереси регіону відносно збереження можливості надання рекреаційно-туристичних послуг у майбутньому» [38, с. 118]. Дещо пізніше науковець у наступній своїй праці зазначає, що «сталий туризм – це такий вид туризму, при якому забезпечується оптимальне використання ресурсів навколишнього середовища, підтримуються соціально-культурні особливості туристичних дестинацій та спільнот, які там проживають, забезпечується життєздатність довгострокових економічних процесів з огляду на їхню вигоду для всіх зацікавлених кіл» [38, с. 218].

Л.Ф. Мелько у своїй науковій праці пропонує таке визначення: «сталий туризм – це туризм, який сприяє збалансованому розвитку території, раціональному природокористуванню, враховуючи екологічні, економічні, соціальні, культурологічні аспекти на глобальному, регіональному та локальному рівнях, утверджуючи культуру миру та взаєморозуміння між

народами» [36, с. 192].

За формулюванням І.В. Лебедева «сталий розвиток туризму – це орієнтований на довгостроковий період такий розвиток туризму, при якому на основі раціонального використання ресурсів відбуваються прогресивні зміни, що спрямовані не тільки на кількісне зростання, але й на якісний розвиток з урахуванням інтересів сьогодення і майбутніх поколінь» [31, с. 171].

У свою чергу, У.В. Ткач трактує сталий розвиток туризму як «розвиток, який дозволяє в повній мірі задовольнити потреби туристів у теперішньому часі, враховуючи інтереси туристської дестинації щодо розширеного відтворення власного ресурсного потенціалу у майбутньому» [56, с. 69].

Ю.О. Юхновська у своєму науковому дослідженні робить висновок, що «збалансований розвиток потенціалу національної туристичної галузі можна визначити, як рівновагу між розвитком взаємопов'язаних екологічних, економічних та соціальних систем, яка спрямована на балансування цих компонентів, раціональне використання природно-ресурсного потенціалу національної туристичної галузі та регіонів країни для задоволення попиту населення та можливостями наявного потенціалу туристичної галузі (лікувально-оздоровчі, культурно-історичні тощо), які здатні адаптуватися до сьогодення, стабільно функціонувати і розвиватися не тільки в теперішній час, але і в довгостроковій перспективі за умов мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища» [69, с. 69].

Дослідивши різні наукові точки зору, Н.В. Павліха, І.О. Цимбалюк та А.Ю. Савчук вважають, що «сталий розвиток туристично-рекреаційної сфери – це цілісний процес дотримання соціальної справедливості, забезпечення екологічної сталості та досягнення економічної ефективності» [46, с. 69].

У свою чергу, науковці виокремлюють три основні компоненти сталого розвитку туристичної індустрії (рис. 1.4):

- соціальна компонента: досягнення значущих результатів у туристичній діяльності, що включає задоволення потреб у відпочинку та оздоровленні, забезпечення доступності туризму та рекреації для різних верств населення,

створення робочих місць і забезпечення гідних умов праці, покращення якості життя та розвиток людського потенціалу;

- економічна компонента: досягнення ефективності господарської діяльності у туристичній сфері шляхом забезпечення інноваційного розвитку та раціонального використання ресурсів, таких як природні, матеріальні, людські, фінансові та інформаційні;

- екологічна (природоохоронна) компонента: охорона та захист навколишнього природного середовища шляхом раціонального використання природних ресурсів, запобігання забрудненню навколишнього середовища, а також підтримки здатності екосистем до саморегуляції та самовідновлення.



Рис. 1.4. Сталий розвиток туристичної індустрії
Джерело: [46, с. 17-18]

При цьому наукові дослідники роблять заключний акцент на тому, що запровадження концепції сталого туризму сприяє досягненню балансу між соціальними, економічними та екологічними цілями в інтересах суспільства, туристів, підприємців і місцевих спільнот [31, с. 171; 46, с. 17-18].

Достатньо велика кількість трактувань поняття «сталий розвиток

туризму» свідчить про те, що наразі й досі триває процес пошуку його більш чіткого визначення. Тобто, на сьогоднішній день ще не існує загальновизнаного єдиного визначення «сталого розвитку туризму», що є цілком зрозумілим, адже й саме поняття «сталий розвиток» також остаточно ще не є конкретизованим. Однак, аналізуючи, всі вищезазначені визначення «сталого розвитку туристичної індустрії», можна дійти до висновку, що головний акцент робиться на довготривалому економічному, соціальному та екологічному благополуччі у їх нерозривному взаємозв'язку і гармонізації як у теперішньому, так й у майбутньому. При цьому, на нашу думку, слід розрізняти терміни «сталий розвиток туризму», «сталий туризм» та «сталість у туризмі», хоча у науковій літературі їх часто вживають як синоніми. У зв'язку з цим, пропонуємо наступні трактування зазначених термінів:

- «сталий розвиток туризму» – це безперервний процес досягнення гармонії й збалансованості між економічними, соціальними та екологічними компонентами й цілями розвитку в індустрії туризму на довгострокову перспективу, враховуючи інтереси усіх зацікавлених сторін (туристів, підприємств, місцевої спільноти, держави), де ключовим аспектом виступає збереження природних ресурсів та всебічне партнерство;

- «сталий туризм» – це вид туризму, за якого відбувається збереження екологічної рівноваги за рахунок раціонального використання природних ресурсів, підтримуються і поважаються соціальні особливості та культурні цінності місцевих спільнот, а також забезпечується довгострокова стабільність та ефективність економічних процесів з урахуванням вигод усіх зацікавлених сторін;

- «сталість у туризмі» – це стан туристичної індустрії, за якого досягається гармонійне співвідношення та повна узгодженість його економічних, соціальних та екологічних складових і цілей.

Отже, підсумовуючи все вище сказане, можна зробити висновок про те, що еволюція туризму в Україні демонструє зміну пріоритетів державної політики та суспільних цінностей: від домінування концепції масового

відпочинку – до розвитку приватного підприємництва; від епізодичної державної підтримки – до формування системного підходу до стратегічного управління; від суто економічної вигоди – до комплексного розуміння збалансованого розвитку, що враховує екологічні, культурні та соціальні аспекти.

Сучасний туризм в Україні входить у фазу сталого розвитку, де ключовими орієнтирами є ефективне використання ресурсів, залучення місцевих громад, інклюзивність, інновації та інтеграція до європейського туристичного простору. Тобто на сьогоднішній день сталий розвиток туризму є ключовим напрямом модернізації туристичної сфери України, орієнтованим на досягнення балансу між економічним зростанням, соціальною рівновагою та екологічною стабільністю. Його реалізація дозволяє не лише забезпечити раціональне використання природних і культурних ресурсів, але й створює умови для підвищення добробуту місцевого населення, розширення зайнятості та розвитку регіонів. Таким чином, туризм перетворюється з традиційної галузі обслуговування на стратегічний інструмент сталого розвитку країни.

При цьому важливо підкреслити, що сталий розвиток туризму має не лише економічний вимір, але й глибокий соціокультурний зміст. Він сприяє збереженню національної спадщини, розвитку міжкультурного діалогу, підтримці традицій та підвищенню екологічної свідомості громадян. Особливу роль у цьому процесі відіграє залучення місцевих громад, малого бізнесу та наукових установ, адже саме їхня взаємодія формує основу для реалізації принципу «думай глобально – дій локально».

А, отже, сталий туризм стає одним із пріоритетних напрямів розвитку сучасної України. Його успішна реалізація можлива за умови ефективного партнерства між державою, бізнесом і суспільством, що дозволить забезпечити довготривалий розвиток галузі, зміцнення іміджу України як екологічно свідомої та привабливої туристичної дестинації, а також гармонійний розвиток нинішніх і майбутніх поколінь.

Висновки до розділу 1

На підставі проведеного теоретичного аналізу концепції сталого розвитку туристичної індустрії можна сформулювати такі висновки:

1. Концепція сталого розвитку є комплексною та багатогранною. Вона виникла на межі екологічних, соціальних та економічних наук і отримала міжнародне визнання після доповіді Комісії Брундтланд (1987 р.). Її ключовий принцип полягає в задоволенні потреб нинішнього покоління без шкоди для можливостей майбутніх поколінь. В українському науковому дискурсі для позначення «sustainable development» використовуються терміни-синоніми: «сталий», «збалансований», «безперервний» та «тривкий розвиток».

2. Сталий розвиток туризму сформувався як результат еволюції глобальної думки, починаючи з ініціатив 1980-1990-х років (Всесвітня стратегія охорони природи, «Порядок денний на XXI століття», доповідь Брундтланд). Він ґрунтується на трьох взаємопов'язаних стовпах: економічній ефективності, соціальній справедливості та екологічній рівновазі.

3. Міжнародні організації (UNWTO, WTTC, UNEP, GSTC) відіграли ключову роль у інституціоналізації та стандартизації сталого туризму. Розроблені GSTC глобальні критерії стали універсальним орієнтиром для оцінки та сертифікації туристичних підприємств і дестинацій, охоплюючи чотири ключові аспекти: стале управління, соціально-економічні, культурні та екологічні впливи.

4. Світовий досвід (Коста-Рика, Швеція, Бутан, Нова Зеландія, Словенія тощо) доводить ефективність сталого туризму як стратегії розвитку, яка забезпечує баланс між економічними вигодами, збереженням навколишнього середовища та соціальною справедливістю. Політика Європейського Союзу демонструє комплексний підхід, що поєднує регуляторні, фінансові та інноваційні механізми для трансформації галузі.

5. В Україні концепція сталого розвитку туризму поступово впроваджується, орієнтуючись на європейські стандарти. Цьому сприяє

прийняття Стратегії розвитку туризму та курортів до 2026 року та адаптація Цілей сталого розвитку ООН. Еволюція туристичної індустрії пройшла чотири етапи: від організованого соціально-культурного туризму через ринкову трансформацію та інституціоналізацію до сучасної фази сталого та інноваційного розвитку.

6. В українській науковій думці існує багато трактувань поняття «сталий розвиток туризму», що підкреслює його комплексність. Проте, аналіз дозволяє виокремити загальне ядро: орієнтація на довгостроковий баланс економічних, соціальних і екологічних цілей для задоволення потреб усіх зацікавлених сторін (туристів, бізнесу, місцевих громад, держави) при обов'язковому збереженні ресурсного потенціалу.

7. Сталий туризм розглядається не лише як економічна галузь, але й як стратегічний інструмент соціально-економічного розвитку регіонів, збереження культурної спадщини, підвищення екологічної свідомості та формування позитивного іміджу України. Його успішна реалізація вимагає ефективного партнерства між державою, бізнесом, громадськістю та науковими установами.

Таким чином, сталий розвиток є ключовою парадигмою для майбутнього туристичної індустрії України, спрямованою на забезпечення її довгострокової конкурентоспроможності, гармонійного розвитку регіонів та підвищення якості життя нинішніх і майбутніх поколінь.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ ТА ЛОКАЛЬНОМУ РІВНІ (ЗА ДАНИМИ ТОВ «АККОРД-ТУР»)

2.1. Аналітична оцінка поточного стану національної туристичної індустрії у контексті реалізації принципів сталого розвитку

Туристична індустрія є однією з ключових складових національної економіки. Розвиток туризму демонструє його реальний й значний мультиплікативний потенціал та має досить вагомий вплив на соціально-економічний розвиток нашої країни в цілому, включаючи створення нових робочих місць, підвищення зарплат для місцевих спільнот, зростання доходів малого та середнього бізнесу, збільшення бюджетних надходжень тощо.

Однак, за останнє десятиліття національна туристична галузь внаслідок втрати через російсько-український конфлікт у 2014 році Криму і частини територій Луганської й Донецької областей та у подальшому внаслідок пандемії коронавірусу COVID-19 у 2020-2021 роках зазнала чималих збитків. І на превеликий жаль, у найскладніший для України час – в сьогоденних умовах повномасштабної війни, розв’язаної російським агресором у 2022 році, й по сей день національна індустрія туризму продовжує нести достатньо великі, а у багатьох випадках й навіть непоправні втрати. Тобто через військові дії на сьогоднішній день національна індустрія туризму знаходиться у глобально кризовому стані.

За висновками аналітичної команди Київської школи економіки (Kyiv School of Economics – KSE) унаслідок активних бойових дій на сході та півдні України, а також постійних ракетних атак по всій території держави, більшість культурних і спортивних закладів були змушені припинити діяльність або суттєво її обмежити. У результаті близько 12,5 млн мешканців щонайменше шести областей (Донецької, Запорізької, Луганської, Миколаївської, Харківської та Херсонської) втратили доступ до культурних і спортивних

послуг, а ще приблизно 13 млн осіб у семи інших регіонах мають до них обмежений доступ.

Згідно з даними державних реєстрів культурної спадщини, в Україні нараховується близько 15,5 тис. об'єктів культурної спадщини, серед яких приблизно 1,2 тис. мають статус національного значення, а 14,3 тис. – місцевого. Ці пам'ятки поділяються на вісім основних типів: історичні, архітектурні, археологічні, ландшафтні, а також об'єкти монументального мистецтва, містобудування, садово-паркового мистецтва та пам'ятки науки і техніки.

Одними з найзначніших утрат на культурному фронті стали Свято-Успенська Святогірська лавра, внесена до переліку об'єктів світової спадщини ЮНЕСКО, музей Григорія Сковороди, видатного українського філософа й письменника, а також унікальна колекція скіфського золота, відкрита археологами ще у 1950-х роках. Крім того, серйозних пошкоджень зазнали й інші визначні культурні та духовні об'єкти: Миколаївський міський палац культури «Корабельний», Маріупольський драматичний театр, Харківський національний академічний театр опери та балету імені М.В. Лисенка, Музей старожитностей у Чернігові, Харківський будинок «Слово» та багато інших пам'яток національного значення.

При цьому експерти Київської школи економіки KSE зазначають, що нааразі оцінювання збитків культурної спадщини здійснюється на основі інформації з місць подій, отриманої від очевидців і місцевих органів влади. Проте через відсутність доступу до значної частини пошкоджених територій, особливо тих, що залишаються у зоні бойових дій, повний перелік втрат поки що сформулювати неможливо, і кількість зруйнованих об'єктів продовжує зростати.

Від початку широкомасштабного вторгнення Росії, за задокументованими даними, в Україні пошкоджено або знищено 348 релігійних споруд, 771 будинок і палаців культури, 83 музеї, 157 готелів і ресторанів, 8 спортивних стадіонів.

Найбільших руйнувань зазнали об'єкти у 14 областях – Дніпропетровській, Донецькій, Житомирській, Запорізькій, Київській, Луганській, Львівській, Миколаївській, Одеській, Сумській, Харківській, Херсонській, Чернігівській областях, а також у місті Києві [23, с. 10]

За оцінкою експертів KSE прямі збитки, завдані інфраструктурі культурної, релігійної та туристичної сфер, становлять 4 млрд доларів (табл. 2.1). Від початку війни й станом на листопад 2024 року було пошкоджено або зруйновано щонайменше 3921 об'єкт культури, 399 релігійних споруд, 343 спортивних об'єкти та 164 об'єкти туристичної інфраструктури [24, с. 10].

Таблиця 2.1

Оцінка прямих втрат у культурній, релігійній та туристичній сферах

Види втрат	Первісна кількість, од.	Зруйновано, од.	Пошкоджено, од.	Оцінка втрат, млрд дол.
Релігійні установи	н.д.	64	335	0,1
Спортивна культура	16199	59	284	0,6
Культурна сфера	34340	541	3380	3,0
Туристична сфера	н.д.	50	114	0,1
Всього	н.д.	714	4113	4,0

Джерело: [24, с. 11]

Отже, війна завдала туристичній, культурній та релігійній інфраструктурі України доволі значних руйнувань. Такі масштабні пошкодження свідчать про глибоку кризу галузі, водночас підкреслюючи потребу у системному підході до післявоєнного відновлення туризму на засадах сталості та збереження культурної спадщини.

Обсяги реалізації туристичної індустрії протягом 2018-2023 років представлено у табл. 2.2.

Аналіз динаміки обсягів реалізованої продукції туристичної індустрії України у 2018-2023 роках свідчить про нестійкий характер розвитку галузі, що зумовлено як зовнішніми шоками (пандемія COVID-19, воєнні дії), так і внутрішніми структурними проблемами.

Період 2018-2019 років характеризувався стабільним зростанням обсягів реалізації туристичних послуг, зокрема завдяки активізації виїзного та

внутрішнього туризму, а також підвищенню попиту на послуги готельного розміщення. Однак уже у 2020 році, під впливом пандемії, спостерігається різке скорочення доходів у всіх сегментах туристичного бізнесу – особливо в діяльності туроператорів і засобів тимчасового проживання.

Таблиця 2.2

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн грн.

Сфера туристичної індустрії	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність:	11873,9	15925,0	8316,0	17807,1	3511,9	5195,4
туристичні агентства	3720,2	4528,4	2564,7	4951,5	1014,7	1524,0
туристичні оператори	7058,1	9773,6	4667,8	10990,8	1725,4	2074,4
надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність	1095,6	1623,0	1083,4	1864,8	771,7	1597,0
Тимчасове розміщування:	15632,7	17480,4	11182,5	20120,5	7830,8	11167,0
діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	13247,4	14357,9	8532,8	15120,9	7380,8	10829,2
діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання	2061,4	2737,1	2355,8	4550,6	384,0	290,8
надання місць кемпінгами та стоянками для житлових автофургонів і причепів	13,0	15,2	13,9	14,8	7,2	10,9
діяльність інших засобів тимчасового розміщування	311,0	370,2	280,1	434,2	58,9	39,0

Джерело: сформовано автором за даними [42]

У 2021 році галузь продемонструвала певне відновлення, що було пов'язане із частковим зняттям карантинних обмежень та поживавленням внутрішніх подорожей. Проте з початком повномасштабної війни у 2022 році туристична індустрія знову зазнала глибокого спаду: обсяги реалізації

скоротилися майже вчетверо, а частина підприємств фактично припинила діяльність.

Скорочення туристичних потоків в Україні та кількості господарюючих суб'єктів у сфері туризму, а, відповідно, й обсягів реалізації туристичних послуг у 2022 році, в свою чергу спонукало до значного зменшення фінансових надходжень до платіжного балансу нашої країни (рис. 2.1).

ПОДАТКИ ЗА 2024 РІК

ДАРТ



Рис. 2.1. Податкові надходження від туристичної діяльності у 2021-2024 роках

Джерело: [66]

Починаючи з 2023 року простежується незначна позитивна динаміка — зростання обсягів реалізації послуг до 5,2 млрд грн у сфері туроператорської діяльності та до 11,1 млрд грн у сфері розміщування. Це свідчить про поступову адаптацію галузі до воєнних умов, переорієнтацію на внутрішній туризм, розвиток короткотермінових поїздок та зростання ролі цифрових каналів продажу.

Однак, попри значні втрати, серйозні інфраструктурні руйнування та енергетичні проблеми, спричинені бойовими діями, 2024 рік виявився

переломним для індустрії туризму. Так, на даний час вже екс-Голова Державного агентства розвитку туризму України (ДАРТ) М. Олеськів, звітуючи про результати діяльності за 9 місяців 2024 року, зазначила, що на сьогоднішній день «туристична сфера демонструє стійкість та зростання і в майбутньому може стати надійним джерелом фінансових надходжень як для регіонів, так і для країни в цілому» [21].

І, дійсно, згідно даних, представлених у табл. 2.2 та на рис. 2.1 спостерігається помірна позитивна тенденція щодо обсягів реалізації туристичних послуг та податкових надходжень до державного бюджету. На нашу думку, одними з вагомих факторів збільшення фінансових надходжень від індустрії туризму до платіжного балансу нашої країни є також зростання вартості надаваних суб'єктами господарювання туристичних послуг та підвищення податкових тарифних ставок, зокрема.

У будь-якому разі, згідно аналітичних даних в 2024 році туристична галузь України продемонструвала помітне відновлення фінансової активності, попри триваючі наслідки воєнних дій та економічну нестабільність. Згідно з даними Державного агентства розвитку туризму України, загальний обсяг податкових надходжень від туристичної діяльності сягнув приблизно 2,9 млрд грн, що на понад 40% більше, ніж у 2023 році. Така позитивна динаміка свідчить про стійкість та адаптивність галузі до кризових умов.

Найбільшу частку у структурі надходжень становили підприємства сфери тимчасового розміщення, на які припадає понад дві третини (66,5%) усіх сплачених податків. Це свідчить про поступове відновлення готельного сектору, який не лише забезпечує робочі місця, а й відіграє важливу роль у підтримці суміжних сфер – харчування, транспорту, культурних послуг. Зростання активності також відзначається серед малих і середніх підприємств, які працюють у сфері внутрішнього туризму, еко- та культурних подорожей.

Водночас слід зазначити, що така позитивна динаміка зумовлена не лише кількісним зростанням туристичних потоків, а й структурними змінами в управлінні галуззю, зокрема удосконаленням податкового адміністрування,

розширенням бази платників і підвищенням якості послуг. І як вже було зазначено вище, за даними ДАРТ, 2024 рік став переломним у контексті відновлення довіри до внутрішнього туризму, а регіони, відносно віддалені від зони бойових дій, змогли створити конкурентні туристичні продукти, орієнтовані на сталий розвиток і соціальну відповідальність.

А, отже, навіть у воєнних умовах туристична індустрія України демонструє тенденцію до фінансової стабілізації та стійкого зростання. Це свідчить про поступове перетворення туризму з вразливого сектора на вагомий елемент економічного відновлення та післякризового розвитку держави.

У свою чергу, також слід зазначити те, що через війну, яка розпочалась у лютому 2022, майже зник в'їзний туристичний потік. Наразі він поступово, але дуже повільно відновлюється, і досі у 2024 році – не досяг навіть позначки у 1000 відвідувачів (рис. 2.2).



Рис. 2.2. В'їзний потік іноземців в Україну у 2018-2024 роках

Джерело: сформовано автором за даними [50; 51; 52; 60, с. 12]

Тобто у 2022-2024 роках в'їзний туристичний потік в Україну внаслідок повномасштабної війни зазнав різкого скорочення, що суттєво вплинуло на привабливість країни як туристичного напрямку. Згідно з наявними даними (рис. 2.2), кількість іноземців, які відвідали Україну з туристичною метою, зменшилася до мінімального рівня – менше тисячі осіб у 2024 році, що становить лише 0,03% від загальної кількості відвідувачів. Це свідчить про майже повну зупинку міжнародного туризму в традиційному розумінні.

За даними сервісного порталу для туристів, які подорожують Україною, VisitUkraine.Today основною метою поїздок є приватні візити, які становлять понад 97% усіх випадків. Це свідчить про те, що більшість відвідувань здійснюються завдяки родинним зв'язкам, особистим знайомствам або дружнім стосункам, а також робочим чи бізнес-візітам, які переважно не належать до класичної туристичної категорії [50].

Така ситуація демонструє трансформацію структури в'їзного потоку – від туристично-розважальних подорожей до практично утилітарних переміщень, зумовлених особистими або гуманітарними причинами.

Незначне зростання кількості іноземних відвідувачів у 2023-2024 роках свідчить лише про початковий етап відновлення галузі, який, однак, є надзвичайно повільним через безпекові ризики, руйнування інфраструктури та обмеження у транспортному сполученні.

Отже, на нашу думку, в'їзний туризм в Україні на сьогодні перебуває у стані глибокої кризи, і його повноцінне відновлення можливе лише після стабілізації ситуації в країні, відбудови туристичних ресурсів та відновлення довіри міжнародної спільноти до безпеки подорожей в Україну.

У свою чергу, відомо, що на сьогоднішній день сталий розвиток туризму в Україні формується під впливом як глобальних тенденцій, так і внутрішніх соціально-економічних викликів. Попри складні воєнно-політичні обставини, український туристичний сектор поступово інтегрує принципи сталості, що передбачають збалансоване поєднання економічних, екологічних і соціальних аспектів.

Наявні успішні практики сталого туризму в Україні систематизовано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Успішні практики сталого туризму в Україні

№	Регіон/Місце	Приклад ініціативи	Опис
1	Карпати	Еко-садиби та green-hostels	Забезпечення притулку ВПО, підтримка локальних продуктів
2	Львів	Культурний туризм і міські події	Фестивалі, екскурсії на підтримку історичної пам'яті та громади
3	Херсонщина	Центр туризму ХЕРСоп (туристична агенція)	Розвиток внутрішнього туризму попри бойові дії
4	Буковина	Еко-тури та походи з гідами-ветеранами	Поєднання туризму з реабілітацією
5	Чернігівщина	Відновлення зелених маршрутів	Програми з еко-відпочинку після деокупації
6	Полтавщина	Гастрономічні тури	Відродження традиційної кухні та підтримка локального бізнесу
7	Дніпро	Військово-патріотичний туризм	Освітні екскурсії до музеїв війни, підтримка культурного фронту
8	Тернопіль	Волонтерський туризм	Поєднання туризму з допомогою громадам
9	Вінниччина	Агрооселі з екопрограмами	Гостинність для переселенців, зелений туризм
10	Закарпаття	Відновлення SPA-туризму	Безпечний оздоровчий відпочинок для українців
11	Івано-Франківськ	Міський культурний хаб «Промприлад»	Туристичні події, виставки, соціальні ініціативи
12	Чернівці	Етнотури і збереження національної спадщини	Презентація мультикультурності регіону
13	Київ	Стійкий урбан-туризм	Маршрути самостійних прогулянок, підтримка малого бізнесу
14	Волинь	Озерний та природоохоронний туризм	Захист біосфер і туризм у рамках екологічної безпеки
15	Кременчук	Пішохідні та велосипедні маршрути	Активізація локального туризму в безпечних громадах

Джерело: складено автором

Згідно табл. 2.3 зазначені практики демонструють, що навіть під час війни туристичні ініціативи продовжують розвиватися – здебільшого на локальному рівні, через партнерство бізнесу, громадських організацій та місцевої влади. Так, у Карпатському регіоні активно розвиваються еко-садиби та green-hostels, які не лише забезпечують відпочинок, а й надають притулок внутрішньо переміщеним особам, підтримуючи при цьому локальних

виробників і ремісників. Львів і далі залишається центром культурного туризму: проведення фестивалів, мистецьких подій та тематичних екскурсій сприяє збереженню історичної спадщини й розвитку громади тощо.

Одним із ключових напрямів сучасного туризму стає його соціальна функція – через реабілітаційні подорожі, ініціативи для ветеранів та екологічно орієнтований відпочинок. Прикладом цього є еко-тури з гідами-ветеранами у Буковинському регіоні, які поєднують психологічну підтримку, фізичну активність і формування патріотичної свідомості.

Сталий розвиток туризму в Україні активно адаптується до сучасних викликів, зокрема війни та економічної нестабільності. Хоча країна ще не є членом ЄС, вона орієнтується на європейські стандарти сталості, інтегруючи екологічні, соціальні та економічні підходи до управління туризмом.

Війна істотно вплинула на туристичну індустрію України, завдавши значних матеріальних збитків і спричинивши кризу в галузі. Водночас саме в умовах кризи виникли нові формати сталого туризму – волонтерський, реабілітаційний, патріотичний туризм, розвиток локальних ініціатив.

Сьогодні успішні кейси впровадження сталого туризму в умовах війни демонструють гнучкість і стійкість українських регіонів. Вони охоплюють як екологічні ініціативи (еко-садиби, природоохоронні маршрути), так і соціально-економічні (волонтерство, підтримка переселенців, реабілітація ветеранів через туризм).

Сталий розвиток туризму в Україні потребує подальшої державної підтримки, фінансування, освітніх програм та міжсекторального партнерства. Важливо також посилити аналітичне забезпечення для ефективного моніторингу і оцінки впроваджених ініціатив. Відсутність єдиного, універсального визначення сталого туризму у вітчизняному контексті пояснюється складністю й багатовимірністю самого явища. Однак спільною рисою більшості трактувань є акцент на гармонії між економікою, соціумом і довкіллям як у теперішньому, так й у майбутньому.

Туризм в Україні має потенціал стати драйвером післявоєнної відбудови,

стимулом для розвитку локальних економік і платформою для культурного діалогу, миру та толерантності. Сталий підхід у цій сфері забезпечить довготривалі вигоди для суспільства загалом.

Таким чином, підсумовуючи все вище сказане, можна зробити висновок про те, що сучасний стан туристичної індустрії України характеризується як кризово-відновлювальний. При цьому, не зважаючи на глибокі кризи останнього десятиліття, вітчизняний туристичний сектор все ж таки зберігає потенціал бути важливою складовою економічного відновлення держави.

Аналіз динаміки показників свідчить, що галузь зазнала суттєвих втрат через втрату територій у 2014 році, пандемію COVID-19 та повномасштабну війну 2022 року, що призвели до руйнування інфраструктури, скорочення туристичних потоків і значного зменшення фінансових надходжень. Прямі збитки у культурній, релігійній та туристичній сферах оцінюються у 4 млрд доларів США, що відображає масштаб негативного впливу бойових дій на соціально-економічну сферу.

Водночас вже у 2023-2024 роках намітилася тенденція до поступового відновлення. Підприємства сфери розміщення, туристичні оператори та агентства демонструють зростання обсягів реалізації послуг, а податкові надходження від туризму у 2024 році зросли майже на 40% порівняно з попереднім роком. Це свідчить про здатність галузі адаптуватися до кризових умов, переорієнтовуючись на внутрішній туризм, короткотермінові подорожі та цифрові форми обслуговування.

Попри збереження низьких показників в'їзного туризму, що зумовлено триваючими бойовими діями та безпековими ризиками, спостерігається зростання ролі соціально орієнтованих і сталих туристичних ініціатив. Поширюються екотуризм, волонтерські подорожі, реабілітаційні тури для ветеранів, розвиток зелених садиб і культурно-просвітницьких маршрутів. Ці форми діяльності сприяють не лише економічній стабілізації регіонів, а й формуванню соціальної єдності, екологічної свідомості та культурної ідентичності.

Отже, сучасний український туризм поступово трансформується із вразливого сектора у гнучку систему, здатну забезпечити сталий розвиток навіть у кризових умовах. Подальше зростання галузі потребує комплексної державної підтримки, розширення партнерств між владою, бізнесом і громадами, а також впровадження європейських стандартів сталого туризму. В перспективі, на нашу думку, саме туризм може стати одним із ключових рушіїв післявоєнного відновлення, економічного зростання та міжнародної репутації України як відкритої, стійкої й культурно багатой держави.

2.2. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Аккорд-тур» в контексті сталого розвитку

На сьогоднішній день ТОВ «Аккорд-тур» є одним з найкрупніших та найвідоміших в індустрії туризму нашої країни, яке користується достатньо широкою популярністю як серед вітчизняних, так й іноземних споживачів туристичних продуктів і послуг.

Будучи створеним ще понад двадцять років тому та попри сучасним викликам, спочатку пандемії коронавірусу COVID-19 у 2020-2021 роках, наразі – жорсткій військовій агресії проти України, «Аккорд-тур» продовжує розвиватися та вдосконалюватися, займаючись саме тією справою, яку щиро любить. Продовжує постійно розширювати спектр й підвищувати якість своїх туристичних продуктів і послуг, відкривати нові напрямки, впроваджувати найсучасніші технології тощо. Щодня підприємство працює над тим, щоб робота його була максимально ефективною, а її кінцевий результат повністю б відповідав встановленому корпоративному слогану – «Вся відпустка – як по нотах...», який досить вдало відображає його назву – «Аккорд-тур».

«Аккорд-тур» надає доволі широкий спектр туристичних послуг: організацію та проведення туристичних подорожей, бронювання готелів й ресторанів, забезпечення транспортного обслуговування, консультації з питань

відпочинку й подорожей тощо. На сьогоднішній день туристичне підприємство «Аккорд-тур» пропонує автобусні, авіаційні та індивідуальні тури майже по всій Україні, а також в понад 40 країн світу.

Туристичне підприємство «Аккорд-тур» було засновано 12 грудня 2003 року та діє на підставі чинного законодавства України й установчих документів, затверджених засновниками (учасниками), зокрема Статуту підприємства. Усі ключові правила та принципи його господарської діяльності безпосередньо закріплені у Статуті підприємства.

За своїм правовим статусом «Аккорд-тур» є підприємством приватної форми власності та діє як товариство з обмеженою відповідальністю. Така організаційно-правова форма визначає його права та обов'язки згідно з чинним законодавством України, зокрема Цивільним кодексом України, Законом України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб», Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», Законом України «Про туризм» та ін. Підприємство має право укладати договори, набувати майнові й немайнові права та виконувати покладені на неї обов'язки.

Організаційна структура управління ТОВ «Аккорд-тур» є лінійно-функціональною та для наочності подана на рис. 2.3.

Зазначений тип організаційної структури управління поєднує в собі риси лінійної та функціональної систем управління. Її основа – чіткий розподіл повноважень і відповідальності за функціями та вертикальне прийняття рішень. Такий підхід забезпечує управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи підтримують лінійних керівників у виконанні конкретних управлінських завдань.

Найвищим органом управління ТОВ «Аккорд-тур» є Загальні збори засновників, до складу яких входять самі засновники та (або) їх представники (рис. 2.4).

Збори засновників вважаються дійсними, якщо присутні власники, які

володіють у сукупності понад 60% голосів. Кількість голосів кожного учасника визначається пропорційно його частці у статутному капіталі.

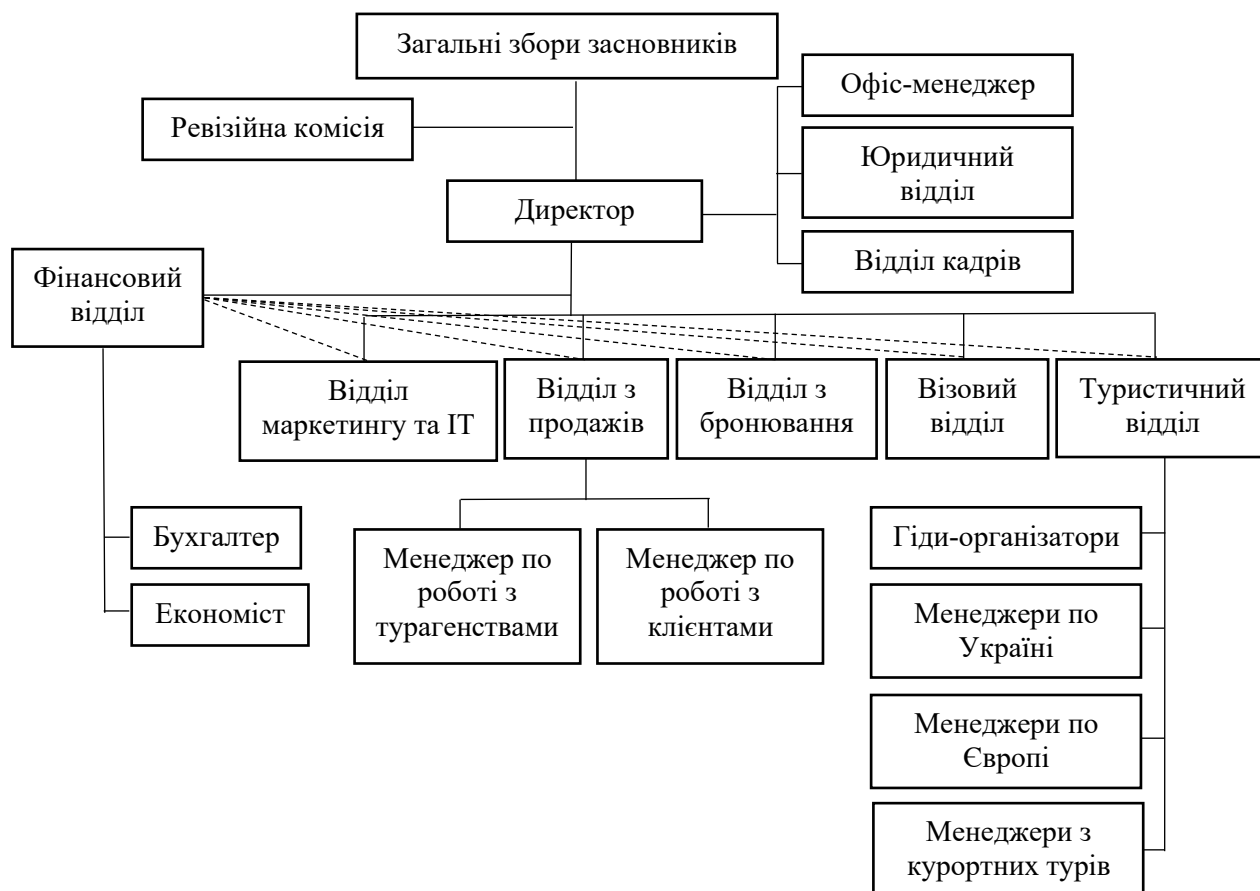


Рис. 2.3. Організаційна структура управління ТОВ «Аккорд-тур»

До повноважень Загальних зборів учасників належить: визначення основних напрямів розвитку підприємства; затвердження та внесення змін до статутних документів; розгляд і схвалення річних результатів діяльності; ухвалення рішень щодо порядку розподілу прибутку та покриття збитків; розгляд питань, пов'язаних із викупом частки учасника товариством; прийняття нових членів і виключення наявних; прийняття рішення про припинення діяльності підприємства, створення ліквідаційної комісії та затвердження ліквідаційного балансу.

Виконавчим органом підприємства є директор, який діє одноосібно. Він здійснює керівництво поточною господарською діяльністю підприємства та приймає рішення з усіх питань, що не належать до виключної компетенції загальних зборів засновників. За рішенням зборів йому може бути делеговано

частину їхніх повноважень.

<u>Засновники</u>	
ТКАЧ СЕРГІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ	
Країна громадянства: Україна	
Розмір внеску до статутного фонду: 13 589 506,00 грн (73.01%)	
 АНДРЮЩЕНКО ОКСАНА ВОЛОДИМИРІВНА	
Країна громадянства: Україна	
Розмір внеску до статутного фонду: 5 024 355,00 грн (26.99%)	

Рис. 2.4. Засновники ТОВ «Аккорд-тур»

Директор підзвітний зборам засновників і забезпечує виконання їхніх рішень. Він не має права ухвалювати рішення, які є обов'язковими для засновників. Директор представляє товариство в межах, визначених законом та установчими документами, але не може одночасно бути головою зборів засновників.

Зокрема, до повноважень директора ТОВ «Аккорд-тур» входить видання наказів і розпоряджень, визначення порядку створення та використання фондів товариства, а також представлення інтересів підприємства у зовнішніх відносинах, у тому числі в судах та арбітражі. Крім цього, директор підписує договори, відкриває банківські рахунки, укладає трудові угоди з працівниками та затверджує їх посадові інструкції.

Контроль за роботою директора ТОВ «Аккорд-тур» здійснює ревізійна комісія, яку обирають збори засновників із їх числа у кількості, визначеній установчими документами. Перевірки діяльності директора здійснюються як за рішенням загальних зборів учасників, так й з ініціативи комісії чи на вимогу засновників.

Ревізійна комісія має право вимагати від керівництва підприємства необхідні документи, бухгалтерські звіти, інші матеріали та отримувати усні чи письмові пояснення. Після проведення перевірок вона звітує перед вищим

органом управління товариства, подаючи висновки щодо річних звітів і балансів, без яких їх затвердження є неможливим.

Крім того, у разі виявлення фактів зловживань або виникнення загрози для діяльності підприємства, ревізійна комісія має право ініціювати проведення позачергових зборів учасників.

Посадові обов'язки працівників ТОВ «Аккорд-тур» включають доволі широкий перелік завдань, спрямованих на підтримку стабільної та результативної роботи підприємства в цілому.

Так, наприклад, до функціональних обов'язків фінансового відділу ТОВ «Аккорд-тур» входить: організація роботи підприємства в сфері фінансів, забезпечуючи його ресурсами для виконання планових завдань; контроль за збереженням та раціональним використанням основних фондів, обігових коштів, трудових і фінансових ресурсів, а також за правильним й своєчасним виконанням платежів до державного бюджету, розрахунків із постачальниками та банківськими установами; організація та контроль ведення бухгалтерського обліку і звітності; розробка та впровадження облікової політики; виявлення внутрішніх резервів, скорочення втрат і непродуктивних витрат; забезпечення своєчасного надходження доходів, оплати рахунків постачальників, правильне та своєчасне оформлення фінансово-розрахункових і банківських операцій, а також виплати заробітної плати співробітникам тощо.

Юридичний відділ забезпечує правове супроводження діяльності ТОВ «Аккорд-тур», розробляє необхідні нормативно-правові документи, координує та контролює виконання правових процедур, готує юридичні висновки і відповіді на претензії, що надходять до підприємства. Також він надає методичну допомогу іншим підрозділам з питань застосування законодавства у господарській діяльності товариства тощо.

Туристичний відділ організовує надання туристичних послуг. Зокрема, менеджери з туризму інформують клієнтів про варіанти відпочинку, радять щодо вибору напрямків, консультують із питань безпеки, кліматичних та соціальних умов у місцях подорожі; займаються укладанням договорів на

туристичні послуги, бронюванням, оформленням квитків, продажем турів, співпрацюють із туроператорами та виконують адміністративні завдання тощо.

У ТОВ «Аккорд-тур» працює команда професіоналів, кожен із яких має спеціальну підготовку та завжди готовий допомогти клієнтам підібрати якомога найкращий варіант для їхнього відпочинку.

Юридична адреса ТОВ «Аккорд-тур»: 79013, Україна, Львівська обл., м. Львів, вул. Новий Світ, буд. 15, офіс 18, тел. (032) 232-83-83, факс. (032) 232-87-87, e-mail: mail@akkord-tour.com.ua.

При цьому на сьогоднішній день, ТОВ «Аккорд-тур» має чотири філії, які є його відокремленими структурними підрозділами:

1. Одеська філія ТОВ «Аккорд-тур». Юридична адреса: 65082, Україна, Одеська обл., м. Одеса, вул. Преображенська, буд. 11.
2. Київська філія ТОВ «Аккорд-тур». Юридична адреса: 01054, Україна, м. Київ, вул. Гоголівська, буд. 11, кв. 39, офіс 5.
3. Дніпропетровська філія ТОВ «Аккорд-тур». Юридична адреса: 49070, Україна, Дніпропетровська обл., м. Дніпро, вул. Глинка, буд. 2.
4. Харківська філія ТОВ «Аккорд-тур». Юридична адреса: 61058, Україна, Харківська обл., м. Харків, вул. Літературна, буд. 5.

Основним видом діяльності ТОВ «Аккорд-тур» згідно Класифікатору кодів Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД) є 79.12 «Діяльність туристичних операторів», серед інших – 79.11 «Діяльність туристичних агентств» та 79.90 «Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність».

ТОВ «Аккорд-тур», зокрема, спеціалізується на організації автобусних турів по всій Європі та пропонує доволі широкий спектр туристичних подорожей, серед яких:

- пляжний та гірськолижний відпочинок;
- круїзні та екзотичні тури;
- туристичні програми відпочинку для дітей і студентів;
- сплави на байдарках і катамаранах;

- корпоративний відпочинок;
- святкові, фестивальні, карнавальні, концертні, спортивні та інші події;
- туристичні подорожі відпочинку;
- екскурсійні поїздки як по Україні, так й за кордоном;
- відпочинок у санаторіях, spa-готелях та іншого роду лікувально-оздоровчих закладах як в Україні, так й за її межами;
- інші варіанти відпочинку під індивідуальні запити клієнтів.

ТОВ «Аккорд-тур» дбає про комфорт своїх клієнтів та пропонує тури для різних категорій споживачів: «економ», «середній ціновий діапазон», «стандарт» та «класік».

Також клієнтам ТОВ «Аккорд-тур» пропонуються й додаткові послуги, зокрема:

- бронювання авіа- та залізничних квитків;
- резервування готелів як в Україні, так й за її межами;
- оформлення страхування;
- туристичні SIM-карти для вигідного мобільного зв'язку по всьому світу.

ТОВ «Аккорд-тур» розроблено понад 120 авторських туристичних маршрутів. Найбільш популярними є автобусні тури по Європі, сімейні подорожі до Молдови, Болгарії й Румунії, комбіновані тури до Туреччини й Єгипету, поїздки до ОАЕ та оздоровчі програми в Німеччині тощо.

Для дітей ТОВ «Аккорд-тур» пропонує спеціальні програми: відпочинок у Болгарії, Словаччині й Греції, поїздки до Італії та Іспанії з проживанням у сім'ях, екскурсійні тури до Польщі та Угорщини, а також мовне навчання у Великій Британії та на Мальті тощо.

Екскурсійна діяльність у ТОВ «Аккорд-тур» представлена як окремий напрям туристичних послуг та входить до більш ніж 70% маршрутів, що пропонуються підприємством. Успішно реалізується низка тематичних екскурсійних програм, що особливо характерно для турів як по Україні, так й по європейським країнам.

У свою чергу, в сучасних умовах ринкових відносин будь-яке

підприємство має прагнути до максимально раціонального використання своїх фінансових ресурсів, забезпечення стабільного і сталого розвитку та своєчасного оперативного усунення проблем у фінансовій сфері. Ефективне управління фінансово-господарською діяльністю можливе лише тоді, коли воно базується на чітких та достовірних даних про фінансовий стан підприємства, динаміку його змін і прогноз його подальшого розвитку.

Саме аналіз та оцінка фінансово-економічної діяльності підприємства дає змогу отримати всебічну, своєчасну та детальну інформацію про його минулий і теперішній стан, динаміку розвитку та майбутні перспективи. Це є основою для формування ефективної фінансової політики, підвищення результативності господарської діяльності та зниження ризиків при ухваленні відповідних управлінських рішень щодо планування, розподілу й ефективного використання фінансових ресурсів та подальшого успіху підприємства в цілому.

Аналіз динаміки та структури балансу ТОВ «Аккорд-тур» у табличній формі подано у Додатку В та Додатку Г.

З Додатку В видно, що у структурі активів балансу ТОВ «Аккорд-тур» найбільшу питому вагу займають оборотні активи. В середньому за досліджуваний період частка оборотних активів складає 75,46%, необоротних активів – 24,54%. Це говорить про ліквідність підприємства та його здатність швидко мобілізувати ресурси. Також це демонструє ефективне управління оборотними коштами, проте вимагає постійного контролю з метою уникнення надмірних запасів чи зростання дебіторської заборгованості.

Про ліквідність й стійкість фінансового стану ТОВ «Аккорд-тур» також свідчить тенденція зменшення запасів до точки повної їх відсутності. При цьому за досліджуваний період спостерігається значне зростання іншої поточної дебіторської заборгованості на 58,24% (хоча порівняно із попереднім 2023 роком є деяке зменшення цього виду активу на 9,04%), що свідчить про зростання обсягів розрахунків із контрагентами, та що, ймовірно, пов'язано з розширенням продажів із наданням відстрочки платежу.

Про деяке підвищення рівня ліквідності говорить й намічена позитивна тенденція щодо збільшення грошей та їх еквівалентів (за 5 років – практично у 12 разів, порівняно з 2023 роком – на 50,47%). Також позитивним сигналом для подальшого розвитку ТОВ «Аккорд-тур» є доволі значне збільшення незавершених капітальних інвестицій, що означає більш активніше фінансування нових проєктів або модернізацію наявних активів.

У свою чергу, з Додатку Г видно, що за останні три роки у структурі пасивів балансу ТОВ «Аккорд-тур» найбільшу питому вагу займають поточні зобов'язання і забезпечення (у 2022 році – 71,22%, у 2023 році – 52,33%, у 2024 році – 57,56%).

Домінування зазначеного виду статті пасиву вказує на високий рівень короткострокової заборгованості. Це може означати, що досліджуване підприємство активно використовує короткострокові ресурси для підтримки поточної господарської діяльності, або ж свідчити про певну фінансову нестабільність через залежність від швидкого погашення боргів. Така ситуація, на жаль, підкреслює зростаючу залежність ТОВ «Аккорд-тур» від зовнішнього фінансування для покриття операційних потреб. Однак при цьому позитивним моментом є тенденція щодо скорочення нерозподіленого збитку. Це свідчить про деяке покращення фінансових результатів підприємства: воно почало генерувати прибуток, достатній для покриття минулих збитків. Також це може означати використання збитку на погашення боргових зобов'язань та формування резервів.

При цьому, не дивлячись на зазначені вище позитивні динаміки й тенденції, баланс ТОВ «Аккорд-тур» не можна назвати «оптимальним», оскільки: власний капітал досліджуваного підприємства не перевищує позиковий, а темпи його зростання не випереджають динаміку росту залучених коштів; темпи приросту оборотних активів не дуже випереджають темпи приросту необоротних активів, а порівняно з 2023 роком мають навіть від'ємне значення.

Результати розрахунку та динаміки основних показників фінансової

стійкості й ліквідності ТОВ «Аккорд-тур» представлені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні показники фінансової стійкості та ліквідності ТОВ «Аккорд-тур»
за 2020-2024 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 р. від 2023 р.		Відхилення 2024 р. від 2020 р.	
						абс.	відн., %	абс.	відн., %
Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності)	0,14	0,19	0,15	0,12	0,14	0,02	16,67	-	-
Коефіцієнт фінансової залежності	7,24	5,23	6,49	8,14	4,19	-3,95	-48,53	-3,05	-42,13
Коефіцієнт фінансового ризику	6,24	4,23	5,48	7,14	6,28	-0,86	-12,04	0,04	0,64
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,16	0,24	0,18	0,14	0,16	0,02	14,29	-	-
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	3,30	2,38	0,17	2,14	1,32	-0,82	-38,32	-1,98	-60,00
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,55	2,59	1,04	1,50	1,32	-0,18	-12,00	-1,23	-48,24
Коефіцієнт термінової ліквідності	2,28	2,33	0,98	1,50	1,32	-0,18	-12,00	-0,96	-42,11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,001	0,003	0,001	0,002	0,003	0,001	50,00	0,002	200,00

Джерело: складено автором за даними [10; 18; 29]

Згідно даних табл. 2.4 коефіцієнт фінансової автономії (незалежності) за досліджуваний період не перевищує критичного значення 0,5. Це говорить про те, що фінансовий стан ТОВ «Аккорд-тур» за даним показником є відносно стійким. Позитивним моментом є його збільшення у 2024 році порівняно із 2023 роком на 16,67%.

Нормативне значення коефіцієнта фінансової залежності варіюється у

діапазоні 1,67-2,5. У нашому випадку за досліджуваний період зазначений показник значно перевищує норматив, що говорить про значні фінансові ризики через завищену залежність ТОВ «Аккорд-тур» від зовнішніх джерел фінансування. Позитивним моментом є зниження даного показника у 2024 році порівняно з 2023 роком на 48,53%.

У свою чергу, коефіцієнт фінансового ризику відображає співвідношення позикового та власного капіталу й показує, що у 2024 році 6,24 грн залучених коштів припадає на 1 грн власних коштів ТОВ «Аккорд-тур». Вважається, що чим вищий цей показник, тим більша залежність компанії від зовнішнього фінансування та вищий рівень фінансового ризику. У нашому випадку ж позитивним моментом є зниження даного показника у 2024 році порівняно з 2023 роком на 12,04%.

Показник фінансової стабільності є ключовим індикатором надійності підприємства. Він показує, яку частку власного капіталу має компанія на кожну гривню зобов'язань, та відображає її здатність виконувати боргові зобов'язання у середньо- й довгостроковій перспективі. Чим вищий цей показник, тим нижчі фінансові ризики та більша стійкість бізнесу. Нормативне значення показника фінансової стабільності становить 0,67-1,5. В нашому випадку він опускається нижче 0,67, що сигналізує про підвищені фінансові ризики та доволі значну залежність ТОВ «Аккорд-тур» від залучених коштів.

Нормативне значення коефіцієнта маневреності власного капіталу становить не менше 0,1, і саме такий рівень був характерним для ТОВ «Аккорд-тур» упродовж аналізованого періоду. Позитивне значення цього показника вказує на наявність у підприємства достатнього обсягу власних коштів для фінансування необоротних активів та частини оборотних. Водночас негативною тенденцією є поступове зниження даного коефіцієнта, що може свідчити про зменшення фінансової гнучкості компанії.

Нормативним для коефіцієнта загальної ліквідності вважається значення в межах 1-3, проте найбільш оптимальним і бажаним є рівень 2-3. В нашому випадку за досліджуваний період даний показник знаходиться у нормативно

допустимій зоні. Однак негативним моментом є його зниження, зокрема у 2024 році порівняно із 2023 роком – на 12%. Тобто на кінець 2024 року у ТОВ «Аккорд-тур» залишилося на 12% менше грн на одну грн поточних зобов'язань, ніж у попередньому році.

Оптимальне значення коефіцієнта термінової ліквідності зазвичай становить від 0,5 до 1 і вище. У випадку ТОВ «Аккорд-тур» протягом аналізованого періоду цей показник перевищував нормативний рівень, що свідчить про наявність у підприємства достатніх ліквідних активів для своєчасного погашення поточних зобов'язань перед кредиторами. Водночас спостерігається негативна тенденція до його зниження: у 2024 році обсяг високоліквідних активів, що припадають на одну гривню короткострокових зобов'язань, скоротився на 12% порівняно з 2023 роком.

І нарешті, нормативне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності становить 0,1-0,2. В нашому випадку за досліджуваний період значення даного показника є нижчим за встановлений нормативний рівень. Це означає, що ТОВ «Аккорд-тур» може мати труднощі з погашенням боргів у разі настання строку платежів найближчим часом, що свідчить про підвищений ризик його ліквідності.

Отже, підсумовуючи результати аналізу динаміки показників фінансової стійкості, можна зробити висновок, що у 2024 році ТОВ «Аккорд-тур» зберігає свою фінансову стійкість. Однак відбулося суттєве зростання залежності від зовнішніх кредиторів. Це свідчить про певні ризики у сфері фінансування, які потребують підвищеної уваги та контролю в наступних періодах з метою недопущення посилення фінансових загроз.

При цьому, проведений аналіз також показав, що рівень ліквідності ТОВ «Аккорд-тур» є недостатнім, що вказує на обмеженість ресурсів для оперативного покриття поточних зобов'язань. Наступним етапом доцільно перевірити, наскільки це позначається на рентабельності підприємства, адже дефіцит ліквідних коштів може безпосередньо впливати на ефективність використання активів, прибутковість діяльності та фінансову стабільність у

цілому.

У Додатку Д представлений агрегований звіт про фінансові результати ТОВ «Аккорд-тур» за 2020-2024 роки.

Аналіз динаміки фінансових результатів діяльності ТОВ «Аккорд-тур» за 2020-2024 роки (Додаток Д, рис. 2.5) свідчить про їх значні коливання. Це безпосередньо пов'язано із прямим негативним впливом таких зовнішніх факторів, як пандемія коронавірусу COVID-19, яка охопила весь світ у 2020 році, та повномасштабне вторгнення й жорстка військова агресія, що розпочались на початку 2022 року проти України.

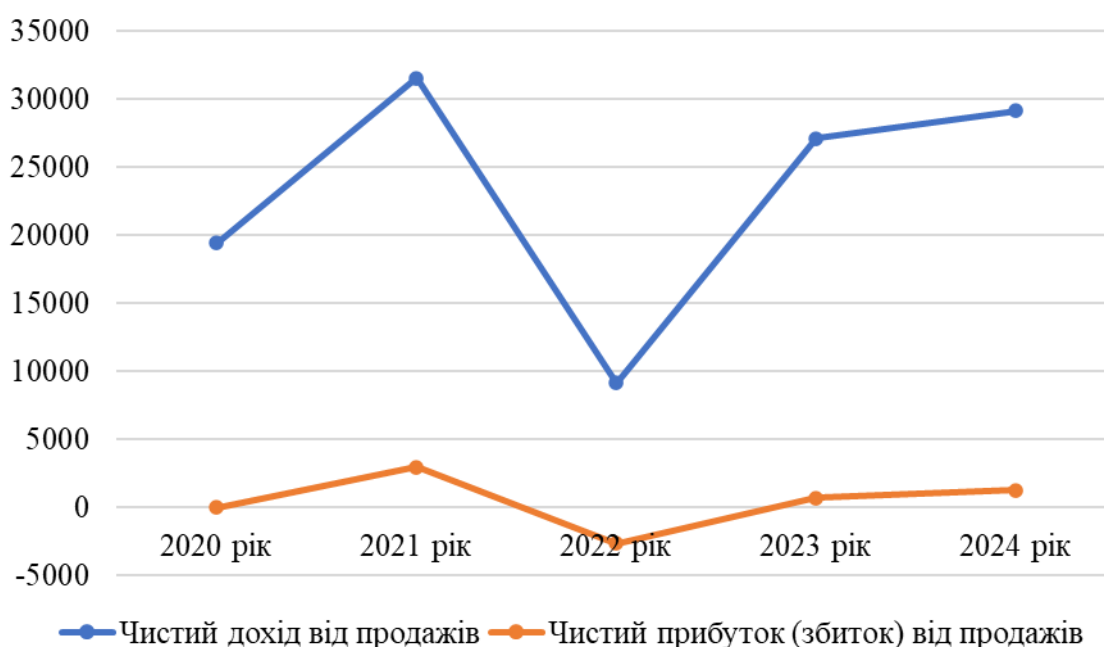


Рис. 2.5. Динаміка показників прибутковості ТОВ «Аккорд-тур» за 2020-2024 роки, тис. грн

Джерело: складено автором за даними [10; 18; 29]

Через причину військово-збройного характеру у 2022 році ТОВ «Аккорд-тур» понесло чистий збиток у розмірі 2644,9 тис. грн, що привело до від'ємного значення й показників рентабельності господарської діяльності досліджуваного підприємства.

Результати розрахунку та динаміки основних показників рентабельності ТОВ «Аккорд-тур» представлені у табл. 2.6.

Згідно даних табл. 2.6 рентабельність сукупного капіталу у 2024 році зросла порівняно з 2023 роком на 60,38%, проте відносно 2021 року показує суттєве зниження на 68,52%. Це свідчить про нестабільність ефективності використання активів.

Таблиця 2.6

Основні показники рентабельності ТОВ «Аккорд-тур»
за 2021-2024 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 р. від 2023 р.		Відхилення 2024 р. від 2021 р.	
					абс.	відн., %	абс.	відн., %
Рентабельність сукупного капіталу	0,0270	-0,0234	0,0053	0,0085	0,0032	60,38	-0,0185	-68,52
Рентабельність власного капіталу	0,1643	-0,1361	0,0392	0,0651	0,0259	66,07	-0,0992	-60,38
Валова рентабельність продажів	0,3608	0,7398	0,4810	0,8096	0,3286	68,32	0,4488	124,39
Операційна рентабельність	0,2419	0,7679	0,2614	0,1532	-0,1082	-41,39	-0,0887	-36,67
Чиста рентабельність продажів	0,0949	-0,2895	0,0267	0,0436	0,0169	63,30	-0,0513	-54,06

Джерело: складено автором за даними [10; 18; 29]

Показник рентабельності власного капіталу у 2024 році покращилася відносно 2023 року на 66,07%, але все ще суттєво є нижчим у порівнянні з 2021 роком (падіння на 60,38%). Тобто прибутковість власних інвестицій досліджуваного підприємства залишається на низькому рівні.

Показник валової рентабельності продажів демонструє стійку позитивну тенденцію. У 2024 році його значення збільшилося на 68,32% порівняно з 2023 роком і перевищило рівень 2021 року більш ніж удвічі – на 124,39%. Це свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства та підвищення результативності формування валового прибутку.

У свою чергу, показник операційної рентабельності у 2024 році знизився

на 41,39% у порівнянні з 2023 роком та на 36,67% порівняно з 2021 роком, що вказує на проблеми з управлінням витратами та зменшення ефективності основної діяльності.

Чиста рентабельність продажів у 2024 році продемонструвала покращення на 63,3% порівняно з 2023 роком, але все ж залишилась значно нижчою за рівень 2021 року (падіння на 54,06%). Це свідчить, що кінцевий фінансовий результат ще не вийшов на докризовий рівень.

Однак, не дивлячись на продовження війни в Україні й по сей день, ТОВ «Аккорд-тур» все ж таки зуміло винайти відповідні шляхи щодо вирівнювання свого фінансового положення та подальшого свого розвитку у скрутних умовах сучасного буття. Про це свідчить намічена позитивна тенденція збільшення як показників прибутковості, так й показників рентабельності господарської діяльності ТОВ «Аккорд-тур», починаючи з 2023 року.

Таким чином, підсумовуючи все вище сказане, можна зробити висновок про те, що ТОВ «Аккорд-тур» є одним із провідних учасників туристичної індустрії України, яке протягом більш ніж двох десятиліть зберігає стабільні позиції на ринку та користується довірою споживачів. Незважаючи на серйозні виклики, пов'язані з пандемією COVID-19 та повномасштабною війною, компанія продовжує демонструвати здатність до адаптації, розвитку й оновлення.

Організаційна структура підприємства є чітко вибудованою, що забезпечує ефективний розподіл управлінських повноважень і функціональну взаємодію між підрозділами. Керівництво здійснюється на основі прозорих управлінських механізмів, а контроль за діяльністю – через ревізійну комісію, що сприяє підвищенню фінансової дисципліни та відповідальності.

Результати фінансово-економічного аналізу свідчать, що «Аккорд-тур» залишається фінансово стійким підприємством із тенденцією до покращення основних показників прибутковості. Незважаючи на певну залежність від зовнішніх джерел фінансування, досліджуваному підприємству вдається зберігати баланс між власними та позиковими ресурсами. Показники

ліквідності й рентабельності вказують на наявність потенціалу для подальшого розвитку та оптимізації фінансової стратегії.

Зростання валової рентабельності продажів, скорочення збитковості та поступове покращення чистої рентабельності свідчать про відновлення ефективності діяльності після кризових періодів. Досліджуване підприємство продовжує впроваджувати нові туристичні продукти, розширювати напрямки подорожей, удосконалювати сервіс і зберігати конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Отже, ТОВ «Аккорд-тур» демонструє приклад стійкої бізнес-моделі, що поєднує професійне управління, стратегічну орієнтацію на клієнта та здатність до ефективного функціонування навіть у складних соціально-економічних умовах. У подальшому важливо зосередити увагу на підвищенні фінансової автономії, зміцненні ліквідності та збереженні позитивних тенденцій у прибутковості для забезпечення сталого розвитку підприємства.

2.3. Діагностика стратегічного потенціалу щодо сталого розвитку ТОВ «Аккорд-тур»

Визначальним для будь-якого туристичного підприємства є здатність до швидкої адаптації та готовність реагувати на внутрішні й зовнішні зміни. Туристична галузь є однією з найбільш чутливих до впливу зовнішніх факторів: політичної та економічної ситуації, міжнародних відносин, епідеміологічних умов, безпеки та транспортної доступності тощо. Важливим чинником є також сезонність попиту, яка визначає циклічність завантаження туристичної компанії. Значний вплив здійснюється з боку державного регулювання, зокрема у сфері візових правил, податкової політики та умов перетину кордонів. Тому для забезпечення стабільності діяльності та сталості свого розвитку ТОВ «Аккорд-тур» має постійно відслідковувати зміни ринкового середовища та враховувати їх у формуванні подальших стратегічних рішень.

Одним з ефективних методів оцінки зовнішнього середовища туристичного підприємства є «PEST-аналіз». «PEST-аналіз» (іноді його ще позначають як STEP-аналіз) являє собою стратегічний інструмент, який використовується у плануванні для виявлення ключових чинників макросередовища, що впливають на компанію. PEST-аналіз охоплює чотири основні групи факторів: політичні (P – political), економічні (E – economic), соціальні (S – social) та технологічні (T – technological). Його головне завдання полягає у визначенні зовнішніх умов, які формують середовище функціонування підприємства, а також у прогнозуванні можливих змін цього впливу – як позитивних, так і негативних.

Для здійснення PEST-аналізу ТОВ «Аккорд-тур» було використано експертний метод із застосуванням кількісної 10-бальної оцінки. Методика ґрунтувалася на аналізі оцінок експертів – безпосередніх працівників ключових відділів ТОВ «Аккорд-тур», з подальшою обробкою результатів з метою виявлення основних критеріїв і тенденцій впливу зовнішнього оточення на діяльність досліджуваного туристичного підприємства. Вибір експертів здійснювався з урахуванням їхньої фаховості, досвіду роботи та професійної компетентності. До їх складу увійшли директор ТОВ «Аккорд-тур» та керівники і менеджери його структурних підрозділів.

Кінцеві результати PEST-аналізу зовнішнього середовища ТОВ «Аккорд-тур» представлені у табл. 2.7.

Результати проведеного PEST-аналізу свідчать, що ключовим зовнішнім чинником для господарської діяльності ТОВ «Аккорд-тур» є війна в Україні, яка суттєво підвищує політичні ризики, знижує купівельну спроможність населення, обмежує можливості розвитку внутрішнього туризму тощо. Однак, у той же час війна формує нові тенденції на ринку туристичних послуг, зокрема: попит на безпечні напрямки, зростання інтересу до індивідуальних та оздоровчих турів, активніше використання цифрових каналів обслуговування клієнтів тощо.

При цьому попри високий рівень ризиків, ТОВ «Аккорд-тур» має

можливості залишатися конкурентоспроможною завдяки: переорієнтації на закордонні туристичні маршрути; впровадженню сучасних цифрових технологій (розвитку онлайн-букінгу та дистанційних сервісів); гнучкій адаптації до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 2.7

PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Аккорд-тур»

Чинник	Характеристика впливу	Оцінка (1-10)	Тенденція впливу
Політичні (Р)	Війна в Україні та її наслідки для стабільності й сталості розвитку	10	Сильний негативний вплив, високий рівень ризиків
	Візовий режим із країнами ЄС та світу	8	Пом'якшення умов сприяє виїзному туризму
	Державне регулювання туристичної діяльності	6	Може полегшувати або ускладнювати роботу
	Податкове навантаження на підприємства	5	Помірний вплив, залежить від змін у законодавстві
	Загальний зміст впливу		Загальний характер впливу
	Війна в Україні, воєнний стан, нестабільність регуляторної політики, державна підтримка туризму		Негативний / частково позитивний
Економічні (Е)	Купівельна спроможність населення	7	Зменшення доходів через війну знижує попит
	Курсові коливання (гривня/євро/долар)	9	Суттєво впливають на ціни турів і попит
	Зростання вартості логістики та туристичних послуг	8	Вплив негативний, особливо на авіа- та автобусні тури
	Загальний зміст впливу		Загальний характер впливу
	Інфляція, девальвація гривні, падіння платоспроможності населення, зростання вартості енергоносіїв та палива		Негативний
Соціальні (S)	Зміна туристичних уподобань: попит на безпечні напрямки	9	Стійка тенденція у зв'язку з війною
	Виїзд українців за кордон у статусі мігрантів	8	Змінює структуру клієнтської бази
	Зростання інтересу до оздоровчого та індивідуального туризму	7	Позитивна тенденція для певних сегментів
	Загальний зміст впливу		Загальний характер впливу
	Зміна споживчих пріоритетів (орієнтація на безпечні напрямки), зростання інтересу до внутрішнього туризму, масова еміграція		Змішаний
Технологічні (Т)	Використання онлайн-букінгу та мобільних сервісів	9	Підвищує зручність для клієнтів
	Перехід на онлайн-комунікації через воєнні ризики	8	Стає необхідністю для роботи підприємства
	Використання CRM-систем та онлайн-маркетингу	7	Дозволяє підвищувати ефективність обслуговування
	Загальний зміст впливу		Загальний характер впливу
	Активний розвиток онлайн-букінгу, цифрових платформ, турмаркетплейсів, віртуальні тури		Позитивний

Джерело: складено автором

Таким чином, хоча воєнний фактор і є визначальним негативним аспектом, адаптивність, інноваційність та креативність у господарській діяльності дозволяють ТОВ «Аккорд-тур» зберігати позиції на ринку та формувати подальші перспективи для відновлення після стабілізації ситуації в країні.

У свою чергу, також одним із ключових інструментів діагностики потенціалу та можливостей сталості розвитку підприємства є SWOT-аналіз його господарської діяльності. Зазначений вид аналізу дозволяє виявити та систематизувати сильні й слабкі сторони, а також визначити потенційні можливості та загрози для підприємства.

У табл. 2.8 представлено узагальнений варіант SWOT-аналізу ТОВ «Аккорд-тур».

Проведений SWOT-аналіз показав, що на сьогоднішній день ТОВ «Аккорд-тур» має низку вагомих конкурентних переваг: впізнаваний бренд, наявність власних авторських маршрутів, широку мережу партнерів у Європі й інших країнах світу та гнучкість у формуванні туристичних пропозицій. Це безумовно створює підґрунтя для збереження сталих позицій на вітчизняному ринку туристичних послуг навіть в умовах воєнних викликів.

Разом із тим, основними слабкими сторонами для ТОВ «Аккорд-тур» залишаються висока залежність від зовнішньополітичної ситуації, зниження попиту через безпекові ризики, сезонність діяльності та кадрові втрати.

Серед можливостей для ТОВ «Аккорд-тур» найбільш перспективними є розвиток внутрішнього туризму, розширення онлайн-продажів і цифрових сервісів, а також вихід на нові ринки через партнерство й подальший розвиток співпраці з іноземними партнерами.

Головними ж загрозами для ТОВ «Аккорд-тур», як й інших вітчизняних підприємств, залишаються війна в Україні, економічна нестабільність, валютні ризики, а також посилення конкуренції з боку міжнародних туроператорів.

Узагальнюючи все вище зазначене, можна зробити висновок, що ТОВ «Аккорд-тур» все ж таки має вагомий потенціал для збереження своєї

фінансової стійкості та подальшого сталого розвитку, але для цього необхідно акцентувати увагу на диверсифікації послуг, цифровізації бізнес-процесів та активному використанні внутрішнього туристичного ринку.

Таблиця 2.8

Узагальнена матриця SWOT-аналізу ТОВ «Аккорд-тур»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Багаторічний досвід роботи на ринку туристичних послуг. Розгалужена мережа партнерів у Європі та інших країнах світу. Широкий спектр турів, наявність власних авторських маршрутів та спеціалізованих турів. Гнучкість у формуванні турпродукту для різних сегментів споживачів («економ», «стандарт», «класік»). Впізнаваний бренд та позитивна й стабільна репутація серед клієнтів.	Висока залежність від зовнішніх політичних та економічних факторів. Зниження попиту через небезпеку, спричинену воєнними діями. Нестабільність фінансових показників, значна частка поточних зобов'язань у структурі капіталу, залежність від сезонності. Обмеженість інвестицій у розвиток цифрових сервісів та автоматизацію, що впливає на їх недостатній розвиток. Складнощі з утриманням персоналу в умовах воєнного стану через мобілізацію та міграцію кваліфікованого персоналу.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розвиток внутрішнього туризму та збільшення популярності подорожей Україною. Партнерство та подальше розширення співпраці з європейськими туроператорами, які готові приймати українських туристів і біженців. Використання цифрових каналів продажу та онлайн-платформ для просування. Запровадження нових форматів подорожей: благодійні, освітні, культурно-волонтерські тури тощо. Потенційне зростання попиту після завершення воєнних дій завдяки відкладеному попиту.	Війна в Україні: обмеження на виїзд чоловіків призовного віку, ризики безпеки, екологічне забруднення, руйнування історичної спадщини, транспортної інфраструктури тощо. Економічна нестабільність, зниження купівельної спроможності населення. Зростання конкуренції як на внутрішньому ринку, так й із боку іноземних туроператорів. Валютні коливання, що негативно впливають на ціни турів (зокрема, їх здороження). Можливе зменшення інвестицій у туристичний сектор на найближчі роки.

Джерело: складено автором

У свою чергу, ще одним комплексним інструментом для діагностики потенціалу, стратегічного положення та вибору оптимального варіанта подальшого розвитку підприємства є так званий метод SPACE-аналізу. Основою методу є побудова спеціальної матриці та визначення вектора розвитку компанії. Ця матриця може використовуватися як самостійний

інструмент аналізу або ж слугувати базою для проведення інших методичних підходів.

У процесі аналізу враховуються два внутрішні та два зовнішні показники, що формуються з низки критеріїв. Кожен критерій оцінюється експертним шляхом за бальною шкалою та має свою вагомість у загальному результаті. Після проведення оцінювання визначаються підсумкові значення за кожним критерієм, а також середні показники для кожної групи факторів.

За допомогою SPACE-аналізу також було проведено оцінку потенціалу й стратегічного становища ТОВ «Аккорд-тур» та визначено можливі напрями його сталого розвитку.

В табл. 2.9 подано результати оцінювання критеріїв, що характеризують фінансовий стан ТОВ «Аккорд-тур» ФС (Financial Strength), його конкурентні позиції СА (Competitive Advantage), привабливість галузі ІС (Industry Strength) та стабільність зовнішнього середовища ЕС (Environmental Stability). Кожен критерій оцінюється за 5-бальною шкалою (де 5 – найкраще, а для групи ЕС – навпаки, чим більше балів, тим гірший вплив середовища). Потім обчислюється середнє значення для кожної групи та будується вектор у координатній площині.

Експертну оцінку також було здійснено за допомогою безпосередніх працівників ключових відділів ТОВ «Аккорд-тур», які здійснили оцінку кожного критерію за п'ятибальною шкалою, визначили вагу, зважене значення та підсумкові результати для кожної групи факторів.

Наступний крок SPACE-аналізу полягав у відображенні результатів зважених оцінок критеріїв на координатній площині ХОУ, на якій кожна половина осей Х і У репрезентує відповідну групу критеріїв.

Для визначення напрямку рекомендованої стратегії подальшого розвитку ТОВ «Аккорд-тур» було обчислено координати точки Р (Х; У):

$$X = FS - CA = 2,6 - 2,85 = -0,25.$$

$$Y = IS - ES = 3,45 - 4,0 = -0,55.$$

Отже, за методом SPACE-аналізу вектор рекомендованої стратегії

подальшого розвитку ТОВ «Аккорд-тур» будувався за двома точками: О (0;0) та Р (-0,25; -0,55).

Таблиця 2.9

SPACE-аналіз ТОВ «Аккорд-тур»

	Критерій	Вага	Бал	Зважена оцінка
Фінансова сила (FS)	Рентабельність діяльності	0,25	2	0,50
	Платоспроможність	0,20	3	0,60
	Обсяг власного капіталу	0,20	3	0,60
	Доступ до кредитних ресурсів	0,20	3	0,60
	Ліквідність активів	0,15	2	0,30
	Разом (FS)	1,00		2,6
Конкурентні переваги (CA)	Пізнаваність бренду	0,25	3	0,75
	Диверсифікація туристичних маршрутів	0,25	3	0,75
	Рівень сервісу та професіоналізм персоналу	0,20	3	0,60
	Лояльність клієнтів	0,15	3	0,45
	Цінова політика	0,15	2	0,30
Привабливість Галузі (IS)	Разом (CA)	1,00		2,85
	Попит на міжнародні подорожі	0,25	3	0,75
	Рівень розвитку туризму в Європі та інших країнах світу	0,25	4	1,00
	Потенціал розвитку внутрішнього туризму	0,20	4	0,80
	Державна підтримка туризму	0,15	2	0,30
	Інновації (онлайн-сервіси, бронювання)	0,15	4	0,60
	Разом (IS)	1,00		3,45
Стабільність середовища (ES)	Військові ризики (війна в Україні)	0,30	5	1,50
	Політична нестабільність	0,20	4	0,80
	Економічна криза та інфляція	0,20	4	0,80
	Коливання валютного курсу	0,15	4	0,60
	Пандемічні ризики (COVID-19)	0,15	2	0,30
	Разом (ES)	1,00		4,0

Джерело: складено автором

Полігон матриці SPACE та побудова вектора рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу для ТОВ «Аккорд-тур» продемонстровано на рис. 2.6.

Результати проведеного SPACE-аналізу свідчать про те, що стратегічне положення ТОВ «Аккорд-тур» перебуває у захисній (оборонній) зоні. Це означає, що досліджуване підприємство має відносно стабільні фінансові показники, впізнаваний бренд та диверсифікацію туристичних маршрутів,

однак водночас відчуває значний тиск зовнішніх факторів, найбільш вагомим серед яких є вплив війни в Україні, що негативно позначається на стабільності середовища, доступності ринків та попиті на туристичні послуги в цілому.

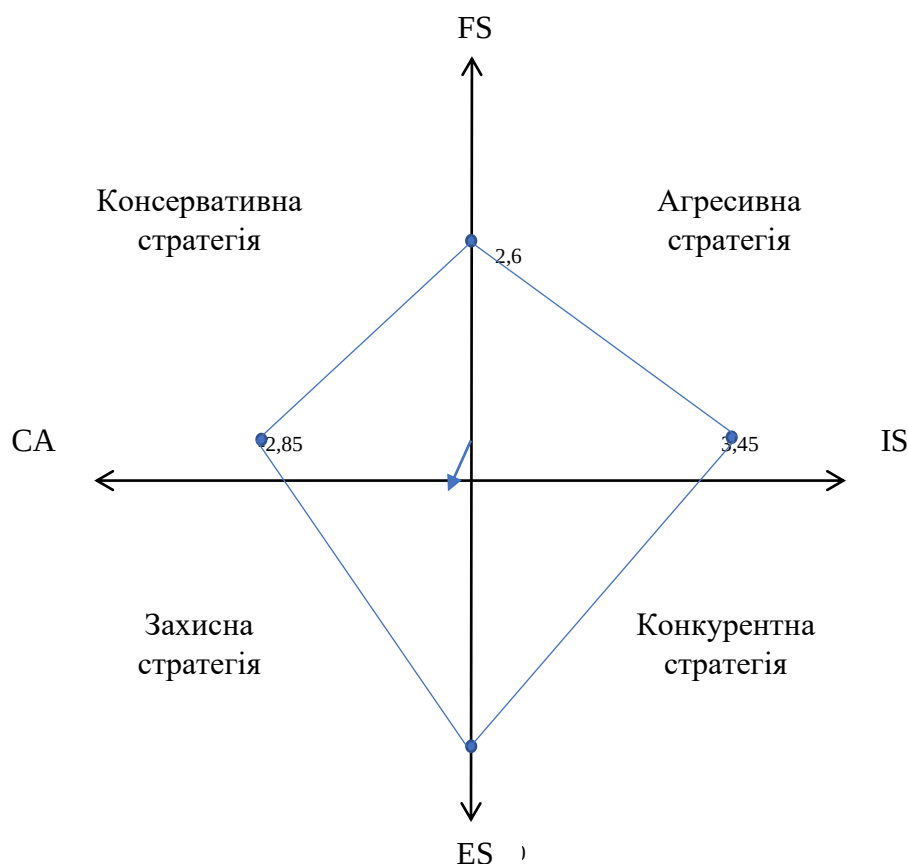


Рис. 2.6. Полігон матриці SPACE та вектор рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу для ТОВ «Аккорд-тур»

Джерело: складено автором

Однак, хоча ТОВ «Аккорд-тур» має достатній потенціал для збереження своєї конкурентоспроможності, високий рівень ризиків і залежність від зовнішніх умов значно обмежують його можливість сталого розвитку.

Таким чином, підсумовуючи все вище сказане, можна зробити висновок про те, що за результатами проведеного комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ ТОВ «Аккорд-тур» функціонує в умовах високої турбулентності ринку, спричиненої насамперед воєнними подіями, економічною нестабільністю та зміною споживчих пріоритетів. Туристична галузь України нині зазнає потужного впливу політичних, соціально-

економічних і технологічних факторів, що визначають як її ризики, так і можливості подальшого розвитку.

Результати PEST-аналізу показали, що головними зовнішніми викликами для досліджуваного підприємства є воєнний стан, зниження купівельної спроможності населення, інфляційні процеси, а також загострення конкуренції. Водночас, розвиток цифрових технологій, активізація онлайн-продажів, популяризація індивідуального та внутрішнього туризму створюють нові перспективи для зростання та адаптації бізнесу до сучасних реалій.

У свою чергу, SWOT-аналіз виявив, що ТОВ «Аккорд-тур» має міцні конкурентні позиції, сформовані завдяки тривалому досвіду роботи, впізнаваному бренду, широкій мережі міжнародних партнерів і здатності швидко реагувати на зміни попиту. Водночас, серед слабких сторін виокремлено залежність від зовнішньополітичних факторів, сезонність діяльності та кадрові проблеми, спричинені міграційними процесами й воєнними обставинами.

Застосування ж SPACE-аналізу дозволило встановити, що стратегічне положення досліджуваного підприємства належить до «захисного» типу, що означає необхідність збереження наявних позицій через обережне управління ризиками, оптимізацію витрат і поступове впровадження інновацій. Незважаючи на складні зовнішні умови, ТОВ «Аккорд-тур» демонструє потенціал до стійкого розвитку завдяки гнучкості управління, цифровізації бізнес-процесів, розширенню внутрішніх туристичних продуктів і партнерських зв'язків за кордоном.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що ключем до забезпечення довгострокової стабільності ТОВ «Аккорд-тур» є стратегічна адаптивність, інноваційність у підходах до організації туризму, а також поступова диверсифікація послуг з орієнтацією на безпечні, соціально відповідальні та екологічно збалансовані напрямки. Це дає підстави прогнозувати, що після стабілізації ситуації в країні підприємство зможе не лише відновити, а й зміцнити свої позиції на ринку туристичних послуг.

Висновки до розділу 2

На підставі проведеного дослідження особливостей функціонування туристичної індустрії України в умовах сталого розвитку та аналізу діяльності ТОВ «Аккорд-тур» можна сформулювати такі висновки:

1. Стан національної туристичної індустрії характеризується як глибоко кризовий внаслідок втрати територій у 2014 році, пандемії COVID-19 та повномасштабної війни. Прямі збитки культурній, релігійній та туристичній інфраструктурі оцінюються в 4 млрд дол. США. В'їзний туризм практично припинив існування, опустившись у 2024 році до рівня менше 1000 осіб з туристичною метою.

2. Проте, у 2023-2024 роках намітилися ознаки відновлення. Спостерігається зростання обсягів реалізації послуг та податкових надходжень (майже на 40% у 2024 році порівняно з 2023 роком), що свідчить про адаптацію галузі до воєнних умов, переорієнтацію на внутрішній ринок та розвиток цифрових каналів продажу.

3. Новим явищем стали соціально орієнтовані та сталі туристичні ініціативи, що розвиваються на локальному рівні: еко-садиби, волонтерський, реабілітаційний та патріотичний туризм. Це демонструє потенціал туризму як інструменту соціальної згуртованості та підтримки громад навіть у кризових умовах.

4. ТОВ «Аккорд-тур» є прикладом стійкого підприємства, здатного функціонувати в умовах екстремальних викликів. Незважаючи на фінансові втрати у 2022 році, компанія демонструє позитивну динаміку відновлення ключових фінансових показників у 2023-2024 роках, зокрема зростання валової рентабельності продажів.

5. Фінансовий аналіз виявив як сильні сторони ТОВ «Аккорд-тур» (наявність власного капіталу, позитивну тенденцію до зменшення збитків), так і проблемні зони (залежність від короткострокових зобов'язань, недостатній рівень абсолютної ліквідності), що вимагає уваги в управлінні.

6. Результати стратегічного аналізу (PEST, SWOT, SPACE) підтверджують, що ТОВ «Аккорд-тур» функціонує в умовах високої турбулентності. Основними загрозами є війна, економічна нестабільність та валютні ризики. Ключовими можливостями – розвиток внутрішнього туризму, цифровізація та партнерства з іноземними операторами.

7. SPACE-аналіз визначив стратегічне положення компанії в «захисній» зоні. Це означає необхідність обережної, ризик-орієнтованої стратегії, спрямованої на збереження ринкових позицій, оптимізацію витрат, поступову диверсифікацію послуг та інвестування в цифрові технології.

8. Подальший сталий розвиток ТОВ «Аккорд-тур» та галузі в цілому можливий шляхом адаптації до нових реалій, акценту на безпеку, соціальну відповідальність, підтримку локальних громад та активне використання цифрових інструментів для залучення клієнтів і оптимізації бізнес-процесів.

Отже, незважаючи на безпрецедентні виклики, українська туристична індустрія, як на прикладі ТОВ «Аккорд-тур», демонструє життєздатність і потенціал для відновлення на засадах сталого розвитку, залучаючи внутрішні резерви, інновації та громадянську ініціативу.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ

3.1. Удосконалення нормативно-правової бази сталого розвитку туризму

Сталий розвиток туризму є одним із ключових напрямів сучасної державної політики, оскільки поєднує економічне зростання з охороною довкілля, соціальною справедливістю та збереженням культурної спадщини. Для України, яка має значний природний, історичний і культурний потенціал, розвиток сталого туризму може стати дієвим інструментом відновлення регіонів, підвищення добробуту населення та формування позитивного міжнародного іміджу. Водночас ефективна реалізація принципів сталості неможлива без наявності чіткої та узгодженої нормативно-правової бази, що регулює всі аспекти туристичної діяльності.

Актуальність удосконалення правового регулювання у сфері сталого туризму зумовлюється ще й сучасними реаліями – передусім наслідками повномасштабної війни, яка призвела до руйнування інфраструктури, втрати культурних цінностей, погіршення екологічного стану та скорочення туристичних потоків. У цих умовах туризм набуває не лише економічного, а й відновлювального, соціального та гуманітарного значення. Саме тому оновлення правової основи має забезпечити не тільки відродження туристичної галузі, а й її розвиток на принципах сталості, безпеки та відповідальності.

Питання правового забезпечення розвитку туризму, оновлення нормативно-правової бази, упровадження принципів сталості та врахування викликів, зумовлених воєнним станом, знайшли відображення у наукових працях багатьох дослідників.

Так, наприклад, у своїй науковій праці А.А. Моця зосереджує увагу на тому, що існуюча нормативно-правова база туризму є фрагментарною, побудованою за принципом «реакції на виклики», а не стратегічного

планування. На його думку, саме відсутність єдиного концептуального закону про сталий розвиток туризму не дозволяє забезпечити цілісне бачення розвитку галузі та узгодженість рішень між різними державними інституціями [39].

У свою чергу, С.О. Юрченко підкреслює важливість інтеграції екологічних стандартів у туристичну діяльність та наголошує на необхідності встановлення чітких процедур оцінки впливу туристичних проєктів на довкілля. Він доводить, що без законодавчого закріплення таких механізмів неможливо гарантувати збереження природних ресурсів у довгостроковій перспективі [68].

У своїй спільній публікації І.М. Крупеня та А.О. Старунська наголошують, що сучасне законодавство у сфері туризму є фрагментарним і не відповідає принципам сталого розвитку. Науковці підкреслюють, що чинний Закон «Про туризм» не включає екологічні, соціальні та управлінські інструменти, які давно застосовуються в країнах ЄС. У зв'язку з воєнними викликами та майбутнім відновленням територій, автори наголошують на потребі оновлення правового поля та прийняття окремого закону про сталий розвиток туризму, який забезпечив би узгодженість політики, прозорість для бізнесу та безпечний розвиток туристичних дестинацій [30].

В.Л. Остропольський ж аналізує економічні аспекти галузі та пропонує переглянути систему державної підтримки туристичного бізнесу, включаючи податкові стимули для підприємств, які впроваджують екологічні технології, енергоощадні рішення та стандарти екоменеджменту [45].

О.О Лемішко та В.В. Близнюк зазначають, що розвиток зеленого туризму в Україні стримується нормативними прогалинами та недостатніми інвестиційними стимулами. Авторки підкреслюють відсутність чітких правил для екологічних проєктів, слабкі податкові механізми та неузгодженість законодавства. На відміну від країн ЄС, де екотуризм підтримується фінансовими інструментами та екологічною сертифікацією, українська система поки не забезпечує таких умов. У зв'язку з війною дослідниці наголошують на необхідності оновлення правової бази, що сприятиме інвестиційній активності

та безпечному відновленню туристичних територій [77].

Г.В. Горіна у своїй науковій роботі аналізує міжнародний досвід і наголошує на важливості гармонізації українського туристичного законодавства з європейськими нормами, зокрема – з рекомендаціями ЄС у сфері регіонального розвитку, управління ресурсами та розвитку культурних маршрутів [16].

Загалом дослідники одностайні у тому, що нормативно-правова система України у сфері туризму не відповідає сучасним вимогам сталого розвитку. Основними проблемами є:

- відсутність спеціального закону, що визначав би принципи, завдання, інструменти та критерії сталого розвитку туризму;
- нечіткість процедур екологічної оцінки туристичних проєктів, особливо в межах природно-заповідного фонду;
- слабка інтеграція соціальних критеріїв, зокрема залучення місцевих громад до ухвалення рішень;
- фрагментарність правового регулювання культурної спадщини у контексті туристичної діяльності;
- недостатність економічних стимулів для бізнесу, що впроваджує екологічно орієнтовані практики;
- неврегульованість питань поствоєнного відновлення туристичної інфраструктури.

Підсумовуючи, дослідження науковців переконливо доводять, що без оновлення нормативно-правової бази та прийняття окремого Закону України «Про сталий розвиток туризму» неможливо створити ефективну модель державної політики у сфері туризму. Інтеграція принципів сталості в галузеві та суміжні закони сприятиме не лише екологічному та соціальному благополуччю, але й забезпечить якісне та безпечне відновлення туристичних територій у післявоєнний період. На нашу думку, реалізація саме таких підходів сприятиме створенню відповідних правових передумов для формування нової моделі туристичної політики, зорієнтованої на сталий розвиток, безпечне відновлення

територій і гармонізацію національного законодавства з європейськими стандартами.

1. Необхідність розробки та прийняття Закону України «Про сталий розвиток туризму».

Туризм у сучасних умовах є не лише вагомою складовою економічного розвитку, а й важливим інструментом соціальної стабілізації, міжрегіональної співпраці та формування позитивного іміджу держави на міжнародній арені. Проте в умовах повномасштабної війни, яку веде Російська Федерація проти України, туристична галузь зазнала глибокої кризи. Значна частина туристичних ресурсів, інфраструктури та культурних об'єктів зазнала руйнувань або тимчасово втрачена, що суттєво ускладнило можливість сталого розвитку туризму. Водночас саме цей сектор може стати одним із драйверів післявоєнного відновлення економіки, соціальної інтеграції населення та формування нової моделі просторового розвитку держави.

Сучасні виклики, зумовлені воєнними діями, демонструють потребу у створенні чіткої нормативно-правової основи, яка б забезпечувала не лише регулювання туристичної діяльності, а й механізми відновлення, захисту та сталого використання туристичних ресурсів у післявоєнний період. Наявна законодавча база, зокрема Закон України «Про туризм», не охоплює питань екологічної рівноваги, соціальної адаптації населення у зонах конфлікту, рекреаційного відновлення постраждалих територій та реінтеграції культурних об'єктів.

В умовах військових викликів та майбутньої відбудови України особливого значення набуває формування ефективної нормативно-правової основи, яка б забезпечувала не лише регулювання туристичної діяльності, а й механізми відновлення, захисту та сталого використання туристичних ресурсів у післявоєнний період. На сьогодні в Україні відсутній окремий закон, який би системно врегульовував питання сталого розвитку туризму, визначав чіткі критерії, індикатори, механізми державного управління та взаємодію між центральними, регіональними й місцевими органами влади. Наявні акти,

зокрема Закон України «Про туризм», мають переважно декларативний характер і не враховують нові реалії – військові, гуманітарні, екологічні та соціальні ризики, з якими стикається галузь. Зокрема, не охоплює питань екологічної рівноваги, соціальної адаптації населення у зонах конфлікту, рекреаційного відновлення постраждалих територій та реінтеграції культурних об'єктів тощо.

У зв'язку з цим виникає необхідність розроблення і прийняття спеціального Закону України «Про сталий розвиток туризму», що безумовно є нагальною потребою сучасного етапу державного розвитку. Такий закон має бути не лише економічно орієнтованим, а й гуманітарно спрямованим, з урахуванням воєнних реалій, екологічних ризиків і соціальної нестабільності. Тобто його мета повинна полягати не лише у правовому забезпеченні балансу між економічною вигодою, соціальною справедливістю та екологічною безпекою, але й у створенні правових умов для післявоєнного відновлення туристичної інфраструктури з урахуванням принципів «зеленого» переходу та кліматичної нейтральності. Закон України «Про сталий розвиток туризму» має стати базовим документом, який визначатиме стратегічні засади державної політики у сфері туризму на довгострокову перспективу.

На нашу думку, до ключових положень пропонованого закону мають увійти:

- принципи сталого розвитку туризму, що охоплюють економічну ефективність, екологічну рівновагу, соціальну інклюзію, відновлення територій після бойових дій та збереження національної культурної спадщини;
- чіткий розподіл повноважень між органами державної влади, місцевого самоврядування та суб'єктами господарювання у сфері сталого управління туризмом, включаючи координацію дій у період відбудови;
- система державних і регіональних програм підтримки екотуризму, культурно-пізнавального, сільського, військово-історичного та волонтерського туризму, орієнтованих на екологічну реабілітацію територій, підтримку місцевого бізнесу та залучення внутрішніх туристів;

- механізми стимулювання підприємств, які впроваджують екологічно безпечні технології, дотримуються стандартів екосертифікації (Green Globe, GSTC) та сприяють соціальній реінтеграції внутрішньо переміщених осіб через туризм;

- механізми моніторингу та екологічної оцінки туристичних проєктів, особливо в регіонах, що зазнали екологічних збитків унаслідок воєнних дій;

- процедури міжнародного співробітництва, спрямовані на залучення інвестицій, грантів та технічної допомоги для відновлення туристичної інфраструктури на засадах сталості.

Прийняття такого закону сприятиме інституційному відновленню туристичної сфери, створить нормативне підґрунтя для планомірного розвитку галузі у післявоєнний період, а також гармонізує українське законодавство з європейськими стандартами. Його зміст має відповідати Глобальному етичному кодексу туризму (UNWTO, 1999), Порядку денному ООН до 2030 року та Цілям сталого розвитку (ЦСР), особливо тим, що стосуються відновлення миру, економічного зростання, сталих міст та спільнот. Крім того, у контексті післявоєнного відновлення він дозволить спрямувати державну політику не лише на економічне зростання, а й на відновлення довіри до країни як безпечного туристичного напрямку, що є важливою складовою репутаційного капіталу України у світі.

Таким чином, у контексті війни ухвалення Закону України «Про сталий розвиток туризму» стає не лише питанням економічного розвитку, а й елементом національної безпеки, оскільки туризм може виконувати роль інструмента соціальної стабілізації, культурного відновлення та міжнародної інтеграції України.

А, отже, прийняття Закону України «Про сталий розвиток туризму» стане стратегічним кроком до створення нової, більш стійкої моделі туристичної політики, оскільки туризм зможе виконувати роль інструмента соціальної стабілізації, культурного відновлення та міжнародної інтеграції України. Цей нормативний акт має стати основою для комплексної системи правового,

організаційного та фінансового забезпечення розвитку туризму, який відповідатиме викликам воєнного часу та потребам майбутньої відбудови держави.

2. Інтеграція вимог сталого розвитку в інші законодавчі акти.

Прийняття окремого спеціального Закону України «Про сталий розвиток туризму» має стати фундаментом оновлення всієї нормативно-правової системи, що регулює туристичну діяльність. Водночас досягнення реальних результатів у цій сфері неможливе без глибокої інтеграції принципів сталості в інші законодавчі акти, які охоплюють питання охорони довкілля й екологічної реабілітації, культурної спадщини, регіонального розвитку, відновлення територій після воєнних дій та соціальної підтримки місцевих громад.

Сучасні умови розвитку України, зумовлені повномасштабною війною, поставили перед державою безпрецедентні виклики. Значні території постраждали від бойових дій, що призвело до руйнування туристичної інфраструктури, забруднення природного середовища, втрати об'єктів культурної спадщини та зниження рівня безпеки подорожей. У таких умовах інтеграція вимог сталого розвитку у законодавчу систему набуває не лише економічного, а й гуманітарного та екологічного значення.

По-перше, оновлення потребує Закон України «Про туризм». До нього необхідно внести положення щодо післявоєнного відновлення туристичних об'єктів на засадах екологічної безпеки, відповідального управління ресурсами, залучення місцевих громад до процесу планування розвитку туризму. Доцільно передбачити обов'язкове проведення екологічної та соціальної експертизи усіх туристичних проєктів, зокрема тих, що реалізуються на територіях, які зазнали руйнувань або екологічних катастроф унаслідок воєнних дій (наприклад, у зонах підтоплення, забруднення ґрунтів, радіаційних ризиків тощо).

По-друге, принципи сталого розвитку необхідно глибше закріпити у Законах України «Про охорону навколишнього природного середовища» та «Про природно-заповідний фонд України». В умовах воєнних руйнувань багато природних територій потребують реабілітації екосистем, моніторингу

забруднення, відновлення рекреаційного потенціалу. Законодавство має передбачати спеціальні механізми для екотуристичної реабілітації постраждалих регіонів, контроль за рівнем антропогенного навантаження та обмеження відвідуваності особливо чутливих зон.

По-третє, інтеграція принципів сталості має відбуватися й у сфері збереження історико-культурної спадщини. Необхідно доповнити Закон України «Про охорону культурної спадщини» положеннями щодо відновлення зруйнованих туристичних об'єктів культурного значення з урахуванням автентичності, екологічних стандартів та вимог міжнародних конвенцій ЮНЕСКО. У цьому контексті сталий туризм має стати інструментом культурної дипломатії та засобом відновлення національної ідентичності через залучення населення до збереження історичних пам'яток.

По-четверте, важливою складовою інтеграції принципів сталості є економічна мотивація бізнесу. У Податковому кодексі України доцільно передбачити пільги для суб'єктів туристичної діяльності, які впроваджують «зелені» технології, використовують відновлювану енергію, впроваджують екологічні стандарти діяльності (Green Key, GSTC, Travelife), займаються переробкою відходів або сприяють соціальній реабілітації внутрішньо переміщених осіб через працевлаштування у сфері туризму тощо. Такі стимули не лише підтримають бізнес у складних умовах, але й сприятимуть переходу до економіки відновлення після війни.

Крім того, у контексті післявоєнного відновлення доцільно розробити нові державні стандарти сталого управління туристичними територіями, що базуватимуться на оцінці екологічних ризиків, безпеки відвідування та соціальної ефективності. Такі стандарти повинні стати обов'язковими при реалізації інфраструктурних проєктів, які фінансуються за рахунок міжнародної допомоги або державного бюджету.

Отже, інтеграція принципів сталого розвитку в систему законодавства України має не лише правовий, а й стратегічний характер. Вона дозволить сформувати комплексну модель управління туристичною галуззю, що

поєднуватиме екологічну відповідальність, економічну стабільність і соціальну справедливість. У післявоєнний період це стане важливою передумовою для відродження туристичної інфраструктури, відновлення міжнародного іміджу України та побудови конкурентоспроможної туристичної економіки, заснованої на принципах сталості та безпеки.

В табл. 3.1 подано узагальнену характеристику запропонованих напрямів удосконалення нормативно-правової бази сталого розвитку туризму в Україні.

Таблиця 3.1

Основні напрями удосконалення нормативно-правової бази сталого розвитку туризму в Україні

№	Напрямок удосконалення	Сутність пропозиції	Очікувані результати
1	Розроблення та прийняття Закону України «Про сталий розвиток туризму»	Визначення правових засад сталого туризму, принципів балансу між економічними, екологічними та соціальними інтересами, створення механізмів державного регулювання у післявоєнний період	Формування цілісної системи управління сталим туризмом, гармонізація із європейськими стандартами, відновлення галузі на засадах сталості
2	Оновлення Закону України «Про туризм»	Включення положень щодо відповідального використання ресурсів, екологічної експертизи проєктів, соціальної інклюзії та підтримки громад, що постраждали від війни	Підвищення ефективності регулювання туристичної діяльності, формування культури відповідального туризму
3	Внесення змін до природоохоронного законодавства («Про охорону навколишнього природного середовища», «Про природно-заповідний фонд України»)	Запровадження механізмів екологічної реабілітації територій, відновлення природних екосистем, розвиток екотуризму в зонах, що зазнали військових дій	Відновлення природного потенціалу, стимулювання екологічно орієнтованих видів туризму
4	Посилення охорони культурної спадщини («Про охорону культурної спадщини»)	Встановлення спеціальних норм для збереження, реставрації та ревіталізації об'єктів, пошкоджених унаслідок війни, залучення міжнародної технічної допомоги	Збереження національної ідентичності, формування туристичних маршрутів відновлення та пам'яті
5	Вдосконалення Податкового кодексу України	Запровадження податкових пільг і стимулів для підприємств, що впроваджують стандарти сталості, використовують відновлювану енергію та залучають ВПО	Мотивація бізнесу до екологічних інновацій, розвиток «зеленого» підприємництва у сфері туризму
6	Врахування воєнного чинника у стратегічному плануванні туризму	Створення правових механізмів для відновлення туристичної інфраструктури, збереження безпеки туристів, розвиток військово-історичного туризму	Відновлення довіри до країни як безпечного напрямку, формування нових видів туризму у післявоєнний період

Джерело: складено автором

З табл. 3.1 видно, що запропоновані напрями охоплюють як створення нових законодавчих актів, так й оновлення чинних.

При цьому особливу увагу пропонується приділити інтеграції принципів сталості у післявоєнне відновлення територій, екологічну реабілітацію, розвиток місцевого самоврядування та міжнародне партнерство. На нашу думку, саме такий комплексний підхід дозволить забезпечити збалансований розвиток туристичної галузі в Україні на довгострокову перспективу.

Таким чином, підсумовуючи все вище сказане, можна зробити висновок про те, що удосконалення нормативно-правової бази сталого розвитку туризму в Україні є ключовим чинником формування сучасної, конкурентоспроможної та екологічно збалансованої туристичної галузі. У нинішніх умовах, коли держава перебуває у стані повномасштабної війни, питання правового регулювання сталого туризму набуває не лише економічного, а й стратегічного, гуманітарного та відновлювального значення. Туризм може стати інструментом післявоєнного відродження, відновлення соціальної згуртованості, підтримки місцевих громад і популяризації позитивного іміджу України у світі.

Нагальною є потреба прийняття Закону України «Про сталий розвиток туризму», який має визначити чіткі принципи, цілі та механізми реалізації державної політики у сфері туризму. Прийняття такого спеціального закону дозволить систематизувати норми, забезпечити узгодженість державних і регіональних програм та адаптувати національне законодавство до міжнародних стандартів. Водночас ефективність цієї політики, у свою чергу, залежить від інтеграції принципів сталого розвитку й в інші законодавчі акти, що забезпечить системність, узгодженість і комплексність регулювання туристичної діяльності.

А, отже, комплексне оновлення законодавчої бази сприятиме формуванню в Україні нової моделі сталого туризму, орієнтованої на екологічну безпеку, культурну спадкоємність, соціальну інклюзію та інноваційність. Це стане підґрунтям для відродження туристичної інфраструктури, залучення інвестицій і зміцнення міжнародного авторитету

України як держави, що розвиває туризм відповідно до європейських цінностей і принципів сталого розвитку. У підсумку реалізація запропонованих заходів стане передумовою для створення конкурентоспроможної, екологічно збалансованої та соціально орієнтованої туристичної галузі в Україні.

3.2. Підвищення екологічної свідомості та соціальної відповідальності у сфері туризму

Сталий розвиток туристичної індустрії передбачає перехід від традиційної моделі споживання ресурсів до відповідального використання природних і культурних цінностей. Тобто формування саме екологічної культури та соціальної відповідальності у сфері туризму є ключовим чинником, що визначає ефективність переходу до моделі сталого розвитку. У період війни, коли екосистеми, інфраструктура та туристичні ресурси України зазнають значних збитків, екологічна свідомість суспільства стає необхідною умовою збереження національного потенціалу. У таких умовах підвищення рівня екологічної свідомості є не лише стратегічним напрямом розвитку туризму, а й важливою умовою збереження національних багатств. Формування відповідальної поведінки туристів, підвищення професійної компетентності працівників туристичної сфери та залучення громад до охорони природної і культурної спадщини створюють основу для відновлення та подальшого розвитку туристичного сектору.

Науковці, зокрема Г.В. Горіна, І.М. Крупеня, А.О. Старунська, О.О. Лемішко та В.В. Близнюк у своїх працях наголошують, що формування культури відповідального туризму має здійснюватися на кількох рівнях: індивідуальному, колективному, інституційному та нормативному. У цьому контексті потрібні інтегровані заходи, що охоплюють освіту, інформаційні кампанії та підтримку місцевих громад. Освітні програми для туристів та працівників туристичної індустрії [16; 30; 77].

У табл. 3.2 узагальнено ключові напрями, які сприяють розвитку екологічної свідомості та формуванню соціальної відповідальності в туристичній сфері.

Таблиця 3.2

Рекомендовані напрями підвищення екологічної свідомості та соціальної відповідальності у туризмі

Напрямок	Зміст	Очікуваний результат
Освітні програми	Курси, тренінги, інтерактивні гідів, навчальні платформи	Підвищення професійної екологічної компетентності, відповідальна поведінка туристів
Медіапросування	Соціальні кампанії, відеоролики, співпраця з блогерами	Формування культури сталого відвідування територій, популяризація етичного туризму
Підтримка громадських ініціатив	Гранти, волонтерські акції, локальні проекти збереження спадщини	Зміцнення місцевих громад, розвиток локальної економіки, збереження ресурсів

Джерело: складено автором

Перший з них – освітні програми, що охоплюють як спеціалізовані курси та тренінги для фахівців галузі, так й інтерактивні матеріали та цифрові навчальні платформи для широкої аудиторії. Реалізація таких програм забезпечує зростання професійної екологічної компетентності працівників туристичного сектору та підвищує рівень усвідомленої й відповідальної поведінки серед туристів.

Отже, одним з ключових елементів сталого управління туризмом є системна екологічна освіта. Дослідники стверджують, що саме освітня діяльність забезпечує довгостроковий ефект, який впливає на поведінку туристів та професійні стандарти роботи у сфері туризму [77; 80].

Ефективна екологічна освіта є фундаментом збереження природних ресурсів та культурної спадщини. Освітні ініціативи мають бути системними та орієнтованими на різні групи учасників туристичного процесу. Згідно з рекомендаціями UNWTO, навчальні програми повинні включати як теоретичні знання, так і практичні навички.

1. Освіта для працівників туристичної сфери. Для працівників

туристичної галузі важливо забезпечити регулярне професійне навчання, яке охоплюватиме такі аспекти: основи екологічного менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі; впровадження міжнародних стандартів сталості (GSTC, Green Key, EU Ecolabel); раціональне використання енергії, води та інших ресурсів; мінімізація впливу на природні ландшафти під час організації турів; підвищення компетенцій у сфері сталого планування маршрутів, особливо на територіях, що постраждали від війни; ефективне інформування туристів щодо правил безпечної поведінки в природному середовищі.

2. Освіта для туристів. Для туристів важливо запровадити доступні та привабливі інструменти екологічного навчання: мобільні застосунки з правилами безпечного відвідування лісів, водойм, історичних пам'яток; інформаційні AR-панелі й інтерактивні карти, що пояснюють екологічний стан території; освітні відео на туристичних порталах; екологічні поради при купівлі туру або заселенні у готель.

У післявоєнний період необхідно також включати елементи безпеки: інформацію про мінну небезпеку, правила поведінки на деокупованих територіях, заборонені зони доступу.

3. Співпраця з освітніми установами. Важливим кроком є інтеграція тематики сталого туризму у: курси університетів та коледжів; програми підвищення кваліфікації для держслужбовців; шкільні уроки природознавства та громадянської освіти тощо.

Другий напрям – медіапросування сталого туризму. Йдеться про використання соціальної реклами, тематичних відеороликів, партнерства з популярними блогерами та іншими лідерами думок. Такі інформаційні інструменти сприяють формуванню позитивної культури відвідування природних та культурних територій, стимулюють інтерес до етичних туристичних практик і допомагають поширювати ідею відповідального ставлення до довкілля серед широких мас.

Медіа, соціальні мережі та цифрові платформи сьогодні є найпотужнішими каналами впливу на формування екологічної поведінки. За

дослідженнями UNDP, саме інформаційні кампанії здатні змінювати ставлення суспільства до природних ресурсів і заохочувати відповідальний туризм.

Основні форми медіапросування сталого туризму:

1. Соціальні кампанії у медіа та соцмережах, спрямовані на популяризацію відповідального відвідування природних і культурних об'єктів.
2. Партнерство з блогерами та лідерами думок, які можуть популяризувати етичні правила поведінки.
3. Спецпроекти ЗМІ, присвячені екотуризму, відновленню культурної спадщини та післявоєнній реабілітації територій.
4. Інформаційні програми для внутрішніх туристів, що пояснюють важливість збереження об'єктів, які постраждали внаслідок бойових дій.

При цьому в умовах війни важливо інформувати громадськість про: необхідність дбайливого ставлення до пошкоджених культурних об'єктів; важливість підтримки природних екосистем, що зазнали руйнувань; екологічні наслідки військових дій та способи їх мінімізації; залучення волонтерів до проєктів з відновлення.

Третій важливий напрям – підтримка ініціатив місцевих громад, що реалізується через виділення грантів, організацію волонтерських акцій і впровадження локальних проєктів зі збереження природної та культурної спадщини. Такі ініціативи не лише сприяють відновленню та охороні ресурсів, але й посилюють роль місцевих жителів у формуванні туристичної політики, підтримують розвиток локальної економіки та забезпечують сталий характер туристичної діяльності на рівні громад.

У стратегіях сталого туризму, зокрема в європейській моделі LEADER та підходах Європейської туристичної комісії (ETC), ключовим елементом є активна участь місцевих громад у плануванні та розвитку туризму.

Для України цей аспект є особливо актуальним у зв'язку з децентралізацією та воєнними втратами. Місцеві громади можуть ефективно реалізовувати:

- проєкти збереження природних територій – рекультивація земель,

очищення лісів, догляд за національними парками;

- культурні ініціативи – реставрація пам'яток, створення локальних музеїв, підтримка ремесел;

- екотуристичні стартапи – створення зелених садиб, розвиток гастротуризму, екостежок;

- волонтерські екологічні програми – прибирання територій, відновлення інфраструктури, «екодесанти».

Підтримка таких ініціатив може здійснюватися за рахунок державних грантів, міжнародних фондів (USAID, EU4Culture, UNESCO) та участі місцевого бізнесу.

Ключові напрями підтримки громадам є:

1. Фінансова підтримка: державні та регіональні гранти на екопроекти; залучення міжнародних грантів (UNESCO, USAID, ЄС).

2. Організаційна підтримка: допомога громадам у створенні туристичних кластерів; юридичний супровід локальних ініціатив.

3. Участь громади у плануванні туризму: громадські слухання щодо туристичних проєктів; створення дорадчих рад зі сталого туризму.

4. Розвиток локальних екотуристичних продуктів: зелені садиби, фермерські маршрути, етнофестивалі, культурні майстерні тощо.

Загалом наведені напрями доповнюють один одного та створюють комплексну модель формування екологічної культури, де поєднуються освіта, інформаційний вплив та активна участь місцевого населення у збереженні туристичного потенціалу території.

У свою чергу, в табл. 3.3 в узагальненому вигляді представлено роль різних суб'єктів туристичної сфери у становленні екологічно відповідної моделі поведінки. Представлені учасники – держава, бізнес, місцеві громади та самі туристи – виконують взаємодоповнювальні функції, які разом формують основу для переходу до сталого типу туризму.

Провідну позицію займає держава, оскільки саме національні органи влади визначають стратегічні орієнтири та формують правові механізми

екологізації туризму. До ключових функцій держави належать нормативно-правове регулювання, розроблення стандартів безпечної й екологічно відповідальної туристичної діяльності, а також створення фінансових та грантових програм, що стимулюють розвиток «зелених» ініціатив. Прикладом таких дій є ухвалення законів, впровадження екологічних норм для об'єктів інфраструктури та надання підтримки проектам, спрямованим на захист природних територій.

Таблиця 3.3

Роль різних учасників у формуванні екологічної свідомості

Учасник	Основні функції	Приклади активностей
Держава	Регулювання, фінансування, контроль	Закони, стандарти, грантові програми
Бізнес	Впровадження екостандартів, соціальна відповідальність	Еколого орієнтовані готелі, зелені тури
Громади	Збереження ресурсів, локальна участь	Екостежки, локальні музеї, волонтерство
Туристи	Дотримання правил, екологічна поведінка	Сортування відходів, мінімізація впливу

Джерело: складено автором

Не менш важливу роль відіграє бізнес-сектор, який безпосередньо формує пропозицію туристичних послуг. Його функції пов'язані з упровадженням екологічних стандартів у готельному й транспортному обслуговуванні, застосуванням енергоощадних технологій, відповідальним управлінням відходами та розвитком соціальної відповідальності. До практичних прикладів належать функціонування екоорієнтованих готелів, організація «зелених» екскурсій, використання сертифікованої продукції та сприяння природоохоронним ініціативам.

Особливе значення мають місцеві громади, адже саме вони безпосередньо взаємодіють із природними та культурними ресурсами, що є основою туристичної привабливості територій. Їхня діяльність охоплює участь у збереженні ландшафтів та пам'яток, створення екологічних стежок, розвиток локальних музеїв, організацію волонтерських рухів. Завдяки такій активності

громади не лише зберігають власну спадщину, а й зміцнюють локальну економіку, залучаючи туристів до відповідальних форм відпочинку.

Окремою, але фундаментальною складовою системи є туристи, чий індивідуальні рішення та поведінка безпосередньо впливають на стан довкілля. Їхні основні функції полягають у дотриманні правил природокористування, мінімізації шкоди під час перебування на територіях, відповідальному поводженні з відходами, виборі екологічно безпечних видів транспорту та підтримці місцевих ініціатив. Приклади такої поведінки – сортування сміття, використання багаторазових матеріалів, уникнення порушення екологічних режимів.

У цілому представлена табл. 3.3 демонструє, що формування екологічної свідомості є багаторівневим процесом, ефективність якого залежить від узгодженості дій усіх учасників туристичної діяльності. Лише поєднання державної політики, відповідального бізнесу, активних громад і свідомих туристів забезпечує умови для сталого розвитку туристичної галузі.

Таким чином, підсумовуючи все вище сказане, можна зробити висновок про те, що підвищення екологічної свідомості та соціальної відповідальності є одним із ключових чинників переходу туристичної галузі України до моделі сталого розвитку, особливо в умовах воєнних викликів та значних втрат природних і культурних ресурсів. Проведений аналіз засвідчує, що комплекс заходів, спрямованих на екологічну освіту, інформаційне просування відповідального туризму та активізацію місцевих громад, створює необхідні передумови для формування екологічно орієнтованої поведінки всіх учасників туристичного процесу.

Освітні програми забезпечують довготривалий ефект, підвищуючи професійні компетентності працівників галузі та стимулюючи свідоме ставлення туристів до довкілля. Медіапросування, засноване на сучасних цифрових інструментах, сприяє широкому поширенню екологічних цінностей і популяризації етичних стандартів подорожування. Паралельно з цим підтримка місцевих громад дозволяє розвивати сталі туристичні продукти, зберігати

природну й культурну спадщину та зміцнювати локальну економіку.

Аналіз ролей різних суб'єктів доводить, що ефективність екологізації туризму залежить від узгодженої взаємодії держави, бізнесу, громад і самих туристів. Лише за умови синергії регуляторних інструментів, відповідальної підприємницької практики, активної громадської участі та свідомої поведінки відвідувачів можливе комплексне відновлення туристичного потенціалу країни та його розвиток на засадах сталості.

Таким чином, підвищення екологічної свідомості у сфері туризму постає не лише як важливий стратегічний напрям, а й як необхідна передумова для збереження ресурсів у післявоєнний період та формування конкурентоспроможної, безпечної й екологічно відповідальної туристичної індустрії України.

3.3. Основні шляхи сталого розвитку туристичних підприємств в умовах сучасних викликів на прикладі ТОВ «Аккорд-тур»

На основі проведених у попередньому розділі аналітичних досліджень було визначено, що на сьогоднішній день ТОВ «Аккорд-тур» функціонує у доволі складних ринкових умовах, що характеризуються військово-політичною нестабільністю, зниженням купівельної спроможності населення та змінами у попиті на туристичні послуги. Однак попри це, досліджуване підприємство володіє певними конкурентними перевагами, зокрема сформованим іміджем, широкою мережею маршрутів, професійним персоналом та розгалуженими партнерськими відносинами.

У зв'язку із вище зазначеним для ТОВ «Аккорд-тур» можна виокремити низку відповідних рекомендацій, реалізація яких сприятиме підвищенню стійкості досліджуваного підприємства, збереженню його конкурентних переваг та забезпеченню сталого розвитку в умовах сучасних викликів.

Передусім слід відзначити важливість забезпечення фінансової

стабільності. Зокрема, у контексті результатів здійсненого SPACE-аналізу, де ТОВ «Аккорд-тур» за своєю стратегічною позицією потрапляє до захисної (оборонної) зони, першочерговим завданням є оптимізація фінансових потоків та ефективне управління витратами. Це передбачає раціоналізацію структури витрат, формування резервного фонду для зменшення впливу непередбачуваних коливань ринку, а також диверсифікацію джерел доходів. В даному випадку з урахуванням умов зниження міжнародної туристичної активності доцільним є розширення сегменту внутрішнього туризму, організація корпоративних турів, освітніх та оздоровчих програм тощо, що дозволить знизити залежність від зовнішніх ризиків.

Також ТОВ «Аккорд-тур» окрему увагу рекомендується приділити маркетинговій політиці. В умовах високої конкуренції та сьогоденних кардинальних змін попиту на туристичні послуги актуальним є посилення цифрової присутності компанії. Це включає активне використання інструментів інтернет-маркетингу, просування у соціальних мережах, SEO-оптимізацію та впровадження сучасних каналів комунікації з клієнтами (зокрема чат-ботів і мобільних додатків). Важливою складовою є формування програм лояльності для постійних клієнтів, створення персоналізованих пропозицій та постійна підтримка позитивного іміджу бренду, що підвищуватиме рівень довіри споживачів, тощо.

У свою чергу, з організаційно-управлінської точки зору пріоритетним напрямом розвитку для ТОВ «Аккорд-тур» має стати підвищення гнучкості та адаптивності управлінських процесів. Туристичний бізнес характеризується досить високим рівнем залежності від змін зовнішнього середовища, тому ТОВ «Аккорд-тур» необхідно розробити механізми швидкого реагування на відкриття чи закриття напрямків, зміни логістики та інші форс-мажорні обставини. В даному випадку важливим кроком також є підвищення кваліфікації персоналу, особливо у сфері цифрових технологій, іноземних мов та сучасних методів організації туристичних подорожей. А, розвиток партнерських взаємовідносин з готелями, транспортними компаніями,

страховими організаціями та іншими учасниками туристичної індустрії дозволить ТОВ «Аккорд-тур» формувати більш комплексні та конкурентоспроможні пакети туристичних продуктів.

З погляду стратегічного розвитку ТОВ «Аккорд-тур» повинне дотримуватися захисної стратегії, яка полягає у збереженні наявних позицій на ринку, утриманні постійних клієнтів та поступовій диверсифікації послуг. Одним із ключових напрямів виступає розвиток внутрішнього туризму, особливо культурно-історичних, пізнавальних та оздоровчих маршрутів. Паралельно, на нашу думку, слід розвивати міжнародну диверсифікацію шляхом активної співпраці з безпечними ринками, такими як країни Європейського Союзу, Туреччина, Єгипет та Об'єднані Арабські Емірати. Водночас доцільним є впровадження інноваційних рішень – мобільних додатків для бронювання турів, інтегрованих CRM-систем для управління клієнтськими відносинами та сучасних інструментів прогнозування попиту.

Таким чином, у сучасних умовах сталий розвиток ТОВ «Аккорд-тур» можливий лише за умови комплексної реалізації заходів, спрямованих на фінансову стабілізацію, диверсифікацію ринків, цифрову трансформацію та підвищення якості сервісу. Виконання запропонованих рекомендацій дозволить компанії зміцнити конкурентні позиції, забезпечити стійкість до зовнішніх викликів та сформувати основу для стабільного розвитку у середньостроковій і довгостроковій перспективі.

Для більшої конкретизації та наочності рекомендовані загальні кроки для ТОВ «Аккорд-тур» щодо зміцнення свого стратегічного положення та сталості свого розвитку на ринку туристичних послуг, а також потенційний очікуваний ефект реалізації запропонованих заходів подано у табл. 3.4.

Отже, згідно табл. 3.4 за умов сучасних викликів щодо забезпечення сталого розвитку ТОВ «Аккорд-тур» рекомендується:

Крок 1: оптимізація фінансової політики. Тобто для стабілізації свого ринкового положення та подальшого сталого розвитку ТОВ «Аккорд-тур» необхідно підвищити ефективність управління оборотними активами,

скоротити частку короткострокових зобов'язань та зміцнити власний капітал. Зокрема, необхідно посилити контроль за ліквідністю та формуванням резервів для мінімізації ризиків, пов'язаних із зовнішньою нестабільністю. Це дозволить знизити рівень фінансових ризиків та забезпечити стабільність грошових потоків.

Таблиця 3.4

Загальні рекомендовані стратегічні кроки для ТОВ «Аккорд-тур» та кінцевий очікуваний ефект від їхнього впровадження

Стратегічний крок	Сутність стратегічного заходу	Очікуваний ефект
Оптимізація фінансової політики	Зменшення короткострокових зобов'язань, збільшення власного капіталу	Підвищення фінансової стійкості, зниження ризиків неплатоспроможності
Розвиток внутрішнього туризму	Розширення пропозицій екскурсійних та оздоровчих турів по Україні	Зростання попиту серед населення, зниження залежності від міжнародних перевезень
Впровадження цифрових інновацій	Онлайн-бронювання, мобільний додаток, віртуальні подорожі 360°	Розширення клієнтської бази, підвищення зручності сервісу, формування конкурентної переваги
Диверсифікація туристичних напрямів	Включення безпечних міжнародних напрямів та комбінованих турів	Зменшення ризиків, пов'язаних із воєнними діями, підвищення гнучкості пропозицій
Підвищення якості сервісу	Тренінги персоналу, програми лояльності, стандартизація обслуговування	Формування позитивного іміджу, зростання повторних продажів
Управління ризиками	Введення системи моніторингу та прогнозування ризиків	Своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища
Міжнародні партнерства	Співпраця з іноземними туроператорами та готельними мережами	Доступ до вигідних умов співпраці, розширення географії послуг

Джерело: складено автором

Крок 2: розвиток внутрішнього туризму. Тобто для стабілізації свого ринкового положення та подальшого сталого розвитку ТОВ «Аккорд-тур», враховуючи умови сучасних викликів, доцільно посилювати пропозицію подорожей по Україні, зокрема екскурсійних маршрутів, санаторно-оздоровчого відпочинку та різносторонніх варіантів подієвого туризму. Це дозволить компенсувати зниження попиту на міжнародні поїздки внаслідок війни та підвищити лояльність клієнтів.

Крок 3: впровадження цифрових інновацій. Тобто для стабілізації свого ринкового положення та подальшого сталого розвитку ТОВ «Аккорд-тур» рекомендується розширити свою онлайн-платформу для бронювання та обслуговування клієнтів, а також впровадити додаткові цифрові продукти – наприклад, віртуальні подорожі у форматі 360° (як окрема послуга або доповнення до туристичного пакету).

Крок 4: диверсифікація туристичних напрямів. Тобто для стабілізації свого ринкового положення та подальшого сталого розвитку ТОВ «Аккорд-тур» доцільно розширювати спектр послуг за рахунок безпечних міжнародних напрямів (країни ЄС, Туреччина, Грузія), а також комбінованих турів із використанням авіа- та автобусного транспорту.

Крок 5: підвищення якості сервісу. Тобто для стабілізації свого ринкового положення та подальшого сталого розвитку ТОВ «Аккорд-тур» варто посилювати кваліфікацію персоналу шляхом регулярних тренінгів, удосконалення стандартів обслуговування та розвитку програм лояльності для постійних клієнтів.

Крок 6: управління ризиками та стратегічне планування. Тобто для стабілізації свого ринкового положення та подальшого сталого розвитку ТОВ «Аккорд-тур» необхідно розробити відповідну систему моніторингу ключових ризиків (політичних, економічних, соціальних), необхідно передбачати сценарії їх розвитку та закладати механізми мінімізації у фінансовій та маркетинговій стратегії компанії. Наприклад, в сьогоденних умовах війни дуже великого значення має розробка відповідних спеціальних безпечних маршрутів, врахування логістичних й транспортних ризиків, активне інформування клієнтів про гарантії безпеки, страхування туристичних подорожей та розробка турів у країни, що залишаються стабільними та доступними тощо.

Крок 7: міжнародні партнерства та співпраця. Тобто для стабілізації свого ринкового положення та подальшого сталого розвитку ТОВ «Аккорд-тур» доцільним є розширення співпраці з іноземними туроператорами та готельними мережами, що забезпечить доступ до більш вигідних умов співпраці та

зменшити залежність від внутрішніх ринкових коливань.

Отже, на нашу думку, запропоновані вище кроки щодо стабілізації свого ринкового положення та подальшого розвитку ТОВ «Аккорд-тур» вдало поєднують його захисну стратегію (стабілізація фінансового стану, управління ризиками) з елементами зростання (цифровізація, внутрішній туризм, диверсифікація), що безперечно надасть змогу досліджуваному підприємству адаптуватися до сучасних викликів та забезпечити сталість свого розвитку.

У свою чергу, з урахуванням результатів проведених PEST-, SWOT- та SPACE-аналізів, однією з ключових умов забезпечення сталого розвитку ТОВ «Аккорд-тур» у сучасних умовах є впровадження інноваційних туристичних продуктів та диверсифікація туристичних послуг. Воєнні реалії та обмеження виїзного туризму зумовлюють необхідність переорієнтації на внутрішній ринок та створення нових форматів взаємодії з клієнтами, які поєднують пізнавальний, розважальний та інтерактивний аспекти.

Зокрема, на нашу думку, найбільш перспективними можуть стати такі напрями інноваційних продуктів:

1. Віртуальні подорожі Києвом, Львовом, Одесою у форматі 360° – інтерактивні тури, що дозволяють клієнтам ознайомитися з архітектурними та культурними пам'ятками міст, не виходячи з дому. Такий продукт може продаватися як окрема послуга або як частина пакету «віртуально сьогодні – реально завтра», що стимулює подальші реальні подорожі після стабілізації ситуації.

Інакше говорячи, сутність даного інноваційного продукту полягає у створенні такого цифрового туристичного продукту, який дозволяє клієнтам здійснити інтерактивні подорожі вулицями Києва, Львова та Одеси, їхніми архітектурними пам'ятками та культурними об'єктами без фізичної присутності у містах. Такі тури реалізується у форматі панорамного відео 360°, яке можна переглядати за допомогою смартфона, комп'ютера або окулярів віртуальної реальності (VR).

Серед ключових аспектів можна виокремити такі:

- доступність і гнучкість – клієнти можуть відвідати те чи інше місто дистанційно у будь-який час, що особливо актуально під час воєнного стану, обмежень на пересування або для іноземних туристів, які поки не мають можливості приїхати;

- новий сегмент ринку – послуга може бути запропонована як окремий продукт (наприклад, віртуальна екскурсія за фіксовану плату) або як частина маркетингового інструменту для стимулювання інтересу до реальних подорожей у майбутньому;

- підвищення конкурентоспроможності – віртуальні тури виділятимуть компанію на фоні традиційних турагентств, демонструючи її інноваційність та адаптивність до сучасних цифрових трендів;

- освітньо-культурна цінність – формат можна використовувати у навчальних цілях (наприклад, для шкільних занять з історії та культури), що відкриває можливості для співпраці з освітніми закладами;

- додаткові джерела доходу – крім продажу доступу до турів, компанія може пропонувати розширені пакети (з інтеграцією аудіогіда кількома мовами, квест-елементами або навіть онлайн-супроводом професійного гіда у режимі реального часу).

Таким чином, віртуальні подорожі до міст України у форматі 360° дозволять ТОВ «Аккорд-тур» розвиватися навіть в умовах обмеженого фізичного туризму, створюючи нові можливості для залучення клієнтів та формування сучасного іміджу компанії.

2. Онлайн-екскурсії замками Західної України з інтерактивними аудіогідами та включеннями у форматі live-stream, які забезпечують високу залученість клієнтів, створюють ефект «присутності» та дозволяють розширити аудиторію за межами регіону.

Основна перевага полягає в тому, що компанія отримує можливість розширити цільову аудиторію за межі регіону, охопивши туристів, які з різних причин (воєнна ситуація, фінансові обмеження, стан здоров'я) не можуть відвідати Україну фізично. Учасники можуть приєднуватися до екскурсій у

зручний час і з будь-якої точки світу, що значно підвищує доступність туристичного продукту.

Завдяки використанню сучасних цифрових інструментів (стримінгові платформи, інтегровані карти, інтерактивні завдання) можлива персоналізація маршруту: глядачі у реальному часі голосують за вибір локацій для детальнішого огляду чи ставлять запитання гідів. Це перетворює пасивний перегляд на інтерактивний досвід.

Таким чином, онлайн-екскурсії замками Західної України не лише сприяють популяризації культурної спадщини регіону, але й відкривають нові можливості для диверсифікації туристичних послуг підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та формування сталого джерела доходів навіть у кризових умовах.

Приклади замків Західної України, які можна інтегрувати у формат онлайн-екскурсій із live-stream та аудіогідами представлено у Додатку Ж.

Такий інноваційний підхід дозволяє перетворити класичну екскурсію на живу інтерактивну подію, де глядач не просто спостерігає, а активно впливає на перебіг туру. Це підвищує залученість і робить продукт унікальним на ринку туристичних послуг.

3. VR-тури з українською кухнею, що поєднують гастрономічний та культурний туризм. Клієнти мають можливість ознайомитися з традиційними стравами, переглянути процес приготування та замовити дегустаційні набори додому.

VR-тури з українською кухнею поєднують два аспекти: віртуальний культурний досвід та реальну гастрономічну практику. З одного боку, турист занурюється у відтворене середовище традиційної української кухні – сільської хати, ярмарку, історичного ресторану, де може «спостерігати» або навіть «брати участь» у процесі приготування страв (борщ, вареники, узвар, пампушки тощо). З іншого боку, VR-тури можуть доповнюватися матеріальною складовою – доставкою дегустаційних наборів, продуктових box-наборів чи готових страв до клієнта, що підсилює ефект присутності й практичної

взаємодії.

Суттєвою перевагою VR-турів є їхня доступність незалежно від географічного розташування туриста. В умовах війни, обмежень мобільності та скорочення міжнародного туристичного потоку VR-технології відкривають можливості для просування української кухні за кордоном та збереження інтересу іноземних туристів до України. Таким чином, VR-тури стають не лише елементом туристичної інновації, а й інструментом культурної дипломатії та економічної підтримки туристичного бізнесу.

З наукової точки зору VR-тури з українською кухнею можна розглядати як новий сегмент гастрономічного туризму, що синтезує віртуальні технології, етнокультурну спадщину та креативні бізнес-моделі. Їх розвиток сприяє:

- формуванню нового туристичного продукту, орієнтованого на цифрову економіку;
- збереженню й популяризації українських традицій у глобальному просторі;
- підвищенню конкурентоспроможності національного туризму за рахунок інноваційності;
- створенню додаткових каналів доходів для туристичних підприємств у кризових умовах.

Можливий сценарій VR-туру «Український борщ: від городу до столу» представлено у Додатку 3.

Отже, VR-тури з українською кухнею можна визначити як інтегрований інноваційний продукт, що розширює межі традиційного туризму, поєднуючи віртуальний досвід із реальною гастрономічною практикою та забезпечуючи сталий розвиток українського туристичного бізнесу в умовах сучасних викликів.

4. Інтерактивні квести, орієнтовані на молодіжну та корпоративну аудиторію. Наприклад, «Таємниці підземель Лаври», «Код Ярослава Мудрого», «Місія Львівська опера», AR-квест «Львів крізь століття», «Привиди Оперного театру», «Таємниці Одеських двориків» тощо (Додаток І). Такі квести можна

проводити як офлайн (з гідом чи акторами), так й онлайн/AR-форматі для туристів, які не можуть фізично приїхати.

Унікальність таких інтерактивних квестів полягає у поєднанні елементів гри, навчання та культурно-пізнавальної діяльності, що відповідає сучасним тенденціям гейміфікації. Такий підхід формує додаткову цінність туристичного продукту, роблячи подорож не лише споживчим, а й активним креативним досвідом.

Особливу привабливість інтерактивні квести мають для покоління Z, яке орієнтоване на цифрові технології, інноваційність та нестандартні форми відпочинку. Для цієї категорії туристів ключовим є емоційний компонент та залученість у процес, що досягається завдяки сценаріям, інтегрованим у культурне чи історичне середовище (наприклад, пошук «загублених скарбів міста», «таємниці замку», «місія культурного героя»).

Водночас квести ефективно використовуються у корпоративному сегменті як інструмент тимбідлінгу. Командні завдання в умовах реального міського простору чи музейних комплексів формують у працівників навички співпраці, взаємної підтримки та лідерства. Це робить інтерактивні квести не лише розважальною послугою, а й інструментом організаційного розвитку.

Таким чином, інтерактивні квести виступають сучасною інновацією у сфері туризму, що:

- підвищує привабливість туристичних продуктів для молодіжної та корпоративної аудиторії;
- сприяє зростанню попиту через включення гейміфікаційних елементів;
- забезпечує синергію між культурним пізнанням та активною взаємодією учасників.

Їх застосування дозволяє туристичним компаніям, зокрема ТОВ «Аккорд-тур», розширювати ринки збуту, підвищувати конкурентоспроможність та формувати нові формати клієнтського досвіду.

5. Гібридні тури «Віртуально сьогодні – реально завтра», спрямовані на підтримку лояльності клієнтів. Такі тури являють собою сучасний формат

організації туристичних подорожей, що поєднує віртуальний та реальний досвід. На першому етапі клієнти беруть участь у віртуальній екскурсії за допомогою VR-технологій, інтерактивних платформ чи онлайн-гайдів, що дозволяє ознайомитися з маршрутом, культурними та історичними пам'ятками без фізичної присутності. На другому етапі, після відновлення можливостей для подорожей, туристи отримують знижку на реальну мандрівку тим самим маршрутом.

Прикладами гібридних турів для ТОВ «Аккорд-тур» можуть бути:

- «Львів – місто легенд і кави»: віртуальна прогулянка середньовічними вуличками з онлайн-дегустацією кави та шоколаду, після якої пропонується реальний вікенд-тур;

- «Карпати – серце Гуцульщини»: VR-подорож Карпатами з демонстрацією гуцульських традицій та ремесел, що переходить у реальний етно-тур із відвідуванням Верховини чи Яремче;

- «Одеса – перлина Чорного моря»: віртуальний огляд Потьомкінських сходів, Приморського бульвару та колоритних двориків із гумористичним аудіогідом, після якого турист отримує пропозицію реальної подорожі з відвідуванням Оперного театру та морських екскурсій.

Такий підхід має подвійний ефект: з одного боку, він дозволяє підтримувати інтерес і лояльність клієнтів у періоди обмежень (наприклад, воєнний стан, пандемія, транспортні обмеження); з іншого – виступає як маркетинговий інструмент стимулювання майбутніх продажів, формуючи у клієнтів відчуття заздалегідь «запланованої подорожі».

У перспективі такі гібридні тури можуть стати сталим інструментом у туристичній сфері, поєднуючи переваги цифрових технологій та традиційних мандрівок.

А, отже, впровадження гібридних турів у діяльність ТОВ «Аккорд-тур» може стати стратегічним напрямом його сталого розвитку, адже поєднує інноваційні технології з традиційними туристичними практиками, створює додаткову цінність для клієнтів та зміцнює позиції компанії на ринку в умовах

високої турбулентності.

Таким чином, підсумовуючи все вище сказане, можна зробити висновок про те, що стратегічні напрями, запропоновані для підвищення стійкості та конкурентоспроможності ТОВ «Аккорд-тур», мають комплексний і практичний характер. Їх реалізація дозволить досліджуваному підприємству не лише стабілізувати поточний фінансовий стан, а й закласти підґрунтя для сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

Передусім запропоновані фінансові заходи (оптимізація структури капіталу, скорочення короткострокових зобов'язань, створення резервів та контроль ліквідності) спрямовані на зміцнення фінансової безпеки підприємства. Це дасть змогу знизити ризики неплатоспроможності, забезпечити стабільність грошових потоків та підвищити інвестиційну привабливість досліджуваного підприємства.

Важливою складовою пропозицій є розвиток внутрішнього туризму, що відкриває додаткові можливості в умовах зниження міжнародної мобільності. Розширення пропозицій подієвих, екскурсійних і оздоровчих турів по Україні сприятиме не лише підвищенню попиту серед громадян, а й підтримці місцевих громад і національної економіки загалом.

Не менш перспективним напрямом є цифровізація туристичних послуг. Впровадження онлайн-платформ, мобільних додатків, VR- і AR-рішень, а також інтерактивних форматів (віртуальні екскурсії, онлайн-квести, гібридні тури) дозволить ТОВ «Аккорд-тур» створювати інноваційні продукти, утримувати клієнтів у кризових періодах і водночас виходити на нові ринки. Такі технологічні рішення сприятимуть формуванню сучасного бренду компанії, підвищенню зручності сервісу та створенню додаткових джерел доходу.

Окремо варто наголосити на необхідності розвитку партнерських зв'язків. Співпраця з іноземними туроператорами, готельними мережами, транспортними компаніями та страховими агентствами забезпечить розширення географії послуг, гнучкість у формуванні турів та підвищення конкурентоспроможності компанії навіть в умовах нестабільного середовища.

Додатково пропонується запровадити систему управління ризиками, що передбачатиме моніторинг зовнішніх факторів, прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій та розробку механізмів мінімізації загроз. Такий підхід забезпечить оперативне реагування на зміни ринку та посилить стратегічну гнучкість підприємства.

Отже, реалізація розроблених пропозицій – від фінансової оптимізації до впровадження цифрових і партнерських ініціатив – створить основу для формування стійкої бізнес-моделі ТОВ «Аккорд-тур». Це дозволить досліджуваному підприємству не лише зберегти свої позиції у складних економічних умовах сучасного буття, а й забезпечити сталий розвиток через інноваційність, клієнтоорієнтованість та ефективне управління ресурсами.

Висновки до розділу 3

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що забезпечення сталого розвитку туристичних підприємств в Україні, зокрема ТОВ «Аккорд-тур», у сучасних умовах потребує комплексного підходу, що поєднує внутрішні організаційно-фінансові перетворення та зовнішні регуляторні та соціально-екологічні ініціативи.

Для ТОВ «Аккорд-тур» ключовими напрямками стабілізації та розвитку є:

1. Фінансова оптимізація (укріплення власного капіталу, контроль ліквідності, управління ризиками).
2. Диверсифікація послуг з акцентом на розвиток внутрішнього туризму та безпечних міжнародних напрямів.
3. Цифрова трансформація, що включає впровадження онлайн-платформ, віртуальних турів (VR/AR) та інтерактивних продуктів, що дозволяє адаптуватися до обмежень та формувати нові ринкові переваги.
4. Розвиток людського капіталу та партнерських відносин для підвищення якості сервісу та гнучкості бізнесу.

На макрорівні необхідною умовою сталості галузі є удосконалення нормативно-правової бази. Пріоритетами тут є прийняття спеціалізованого Закону України «Про сталий розвиток туризму» та інтеграція принципів сталості в суміжне законодавство (екологічне, податкове, місцевого самоврядування), що створить системні передумови для відповідального управління, післявоєнного відновлення та гармонізації з європейськими стандартами.

Важливу роль відіграє підвищення екологічної свідомості та соціальної відповідальності, досягнення якого можливе через реалізацію освітніх програм, масштабне медіапросування ідеї відповідального туризму та активну підтримку ініціатив місцевих громад. Ефективність цього процесу залежить від синергії зусиль держави, бізнесу, громадськості та самих туристів.

Таким чином, сталий розвиток туризму в Україні можливий лише за умови синхронізованих дій на всіх рівнях: від стратегічного переосмислення бізнес-моделей окремих підприємств до формування цілісної державної політики, спрямованої на створення екологічно збалансованого, соціально інклюзивного та економічно стійкого туристичного середовища.

РОЗДІЛ 4. ПРОЄКТУВАННЯ НОВОГО ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ

4.1. Загальна характеристика та ключові особливості проєктованого мультиформатного зеленого туру «Одеса Slow&Green»

Одеса – один із найпотужніших туристичних центрів країни, який одночасно поєднує в собі історичну глибину, багатокультурність, власну урбаністичну традицію та розвинену туристичну інфраструктуру, що формує унікальні конкурентні переваги на внутрішньому ринку України.

У період 2023-2025 років на державному та місцевому рівнях спостерігається зміцнення уваги до внутрішнього туризму, що безпосередньо впливає на розвиток туристичного потенціалу Одеси. Політико-правова база регіону функціонує в умовах державних стратегій, спрямованих на підтримку сфери гостинності, збереження культурної спадщини та стимулювання безпечних подорожей територією України.

До чинників, які створюють сприятливе середовище для туристичної діяльності, належать:

1. Нормативно-правова база, що охоплює законодавчі акти у сфері туризму та культури, а також муніципальні програми, спрямовані на модернізацію туристичної інфраструктури Одеси та збереження історичних пам'яток.

2. Економічні тенденції, пов'язані зі зростанням внутрішнього туристичного попиту. Обмеження виїзного туризму спонукали українців активніше відкривати для себе національні дестинації, що створило додатковий імпульс для розвитку одеського ринку.

3. Безпекові умови, які, незважаючи на загальнонаціональні виклики, не зменшили інтересу до міста. Одеса утримує позиції важливого культурно-пізнавального центру, привабливого для короткотермінових подорожей та тематичних турів.

Отже, у сукупності зазначені умови сприяють формуванню

збалансованого й конкурентного туристичного продукту, орієнтованого на внутрішній ринок.

Також слід зазначити те, що Одеса має унікальне поєднання природних ресурсів, які забезпечують місту значні рекреаційні та оздоровчі можливості. Географічне розташування на узбережжі Чорного моря визначає сезонну привабливість міста та формує основу для розвитку морського та пляжного відпочинку.

Ключові природні ресурси:

1. Узбережжя Чорного моря, що простягається на десятки кілометрів і включає популярні пляжні зони – Ланжерон, Аркадія, Отрада, Дельфін.

2. Помірно-континентальний клімат із тривалим теплим сезоном, що дозволяє організовувати рекреаційні маршрути з пізньої весни до початку осені.

3. Паркові комплекси, серед яких Стамбульський парк, Міський сад, парк імені Тараса Шевченка – осередки культурного відпочинку та пішохідних екскурсій.

4. Лікувально-оздоровчі ресурси, зокрема морське повітря, солоні озера та грязі, що сприяють розвитку оздоровчого туризму.

Безумовно наявні природні ресурси Одеси формують базу для розроблення морських, екологічних, рекреаційних і комбінованих турів, що підвищує універсальність туристичного продукту.

Історія Одеси бере свій початок із кінця XVIII ст., коли місто було засноване як торгово-портовий центр на перетині торговельних шляхів. Мультикультурний склад населення сформував особливу атмосферу міста, яка до сьогодні залишається однією з його візитівок.

Найцінніші історико-культурні ресурси:

1. Архітектурна спадщина XIX-XX ст., що містить пам'ятки у стилях еклектики, модерну, неоренесансу.

2. Одеський національний академічний театр опери та балету, визнаний одним із найкрасивіших театрів Європи.

3. Потьомкінські сходи – символ міста та один з найвідоміших об'єктів

українського туризму.

4. Приморський бульвар і Дерибасівська – культурні артерії Одеси з ресторанами, історичними будівлями та місцями для прогулянок.

5. Одеські катакомби, що є однією з найбільших підземних систем Європи, які привертають увагу шанувальників нестандартних екскурсій.

6. Музейні комплекси, включаючи Археологічний, Художній, Літературний музей та музеї сучасного мистецтва.

Різноманітність культурних ресурсів дозволяє формувати тематичні тури: історичні, мистецькі, архітектурні, літературні, подієві.

У свою чергу, гастрономія є також невіддільною складовою туристичної ідентичності Одеси. Місто історично стало місцем синтезу кулінарних традицій різних народів, що створило автентичну кухню, відому далеко за межами регіону.

До найвідоміших гастрономічних ресурсів належать:

- характерні страви одеської кухні – форшмак, тюлька в різних варіаціях, рапани, бичкові котлети, хумус зі східними нотками;
- легендарний ринок Привоз, що є гастрономічною атракцією сам по собі;
- численні ресторани, які поєднують традиційну кухню з сучасними гастрономічними тенденціями.

Цей потенціал дозволяє створювати авторські гастротури, дегустаційні програми, кулінарні майстер-класи та етнокулінарні маршрути.

Таким чином, Одеса являє собою багатoproфільну туристичну дестинацію, яка поєднує в собі культурно-історичний, рекреаційний, гастрономічний та подієвий потенціал. Такий ресурсний набір дозволяє: формувати різні види турів (культурно-пізнавальні, екскурсійні, гастрономічні, морські, комбіновані); орієнтувати туристичний продукт на широкі сегменти цільової аудиторії – молодь, сім'ї, туристів похилого віку, індивідуальних мандрівників, бізнес-туристів; забезпечувати конкурентоспроможність маршруту на ринку внутрішніх туристичних послуг. Тобто місто пропонує достатньо багаторівневий туристичний продукт – від пляжного відпочинку до

глибоких історичних маршрутів та авторських гастротурів, що забезпечує широкий спектр можливостей для задоволення різних сегментів цільової аудиторії.

Отже, у зв'язку із всіма вище зазначеними можливостями й перспективами пропонується проєкт нового туристичного туру «Одеса Slow&Green».

Проєкт розроблений для Київської філії ТОВ «Аккорд-тур», яке розташоване за юридичною адресою: 01054, Україна, м. Київ, вул. Гоголівська, буд. 11, кв. 39, офіс 5.

Проєктний новий тур «Одеса Slow&Green» – це комплексний дводенний авторський маршрут, орієнтований на туристів, які прагнуть поєднати пізнавальні екологічні практики, неспішне подорожування та автентичне знайомство з природно-культурними ресурсами Одеського регіону. Тур спроектовано на засадах екологічної відповідальності, сталого розвитку та поваги до природних й соціокультурних особливостей території.

Це не стандартна міська екскурсія, а мультiformатний зелений продукт, який поєднує:

- slow travel – повільне, комфортне та усвідомлене переміщення містом і регіоном;
- есо-experience – прямий контакт із природними екосистемами Одеси та лиманської зони;
- edutainment – освітні інтерактиви, міні-лекції та інтерпретація природних явищ у доступній формі;
- local support – співпрацю з малими виробниками, локальними ресторанами, науковими центрами та еко-ініціативами.

Маршрут поєднує морське узбережжя, ботанічні локації, природоохоронні території, наукові осередки та гастрономічні точки, що працюють із локальними екологічно чистими продуктами. Таким чином тур спрямований на формування нового типу міського екотуризму, де природні ресурси взаємодіють із культурною спадщиною, наукою та місцевим

виробництвом.

У центрі туру – ідея, що Одеса може бути не лише морським курортом, але й зразковою міською екодестинацією, де поєднуються:

1. Природа – узбережжя Чорного моря, зелені зони, рекреаційні схили, умовно дикі прибережні екосистеми.
2. Наука та просвіта – ботанічний сад, наукові лекції про стан моря, знайомство з флорою та фауною регіону.
3. Культура та гастрономія – місцева кухня, етнокультурний мультифон Одеси, традиції морських ремесел та фермерства.
4. Активність і здоров'я – веломаршрут, пішохідні стежки, прогулянки вздовж узбережжя, взаємодія з природою.

Хронологія маршруту спроектована таким чином, щоб туристи:

- почали знайомство з містом через морський ландшафт та проблеми узбережжя;
- перейшли до ботанічних та природоохоронних локацій;
- отримали освітню складову через лекції науковців;
- розширили географію туру виїздом до Тилігульського лиману – унікальної природної території, яка є орнітологічним та рекреаційним ресурсом світового значення;
- завершили подорож гастрономічним блоком, де підкреслюється локальність продуктів та їх екологічність.

Маршрут побудований таким чином, щоб чергувати:

- активні фази (велоекскурсії, пішохідні маршрути);
- освітні фази (лекції, інтерпретаційні сесії);
- рекреаційні фази (відпочинок біля моря, дегустації, споглядальні зони).

Це дозволяє досягти оптимального темпу подорожі та уникнути перевантаження туристів, що відповідає філософії «slow travel».

Отже, ключові продуктові характеристики проєктного туру Одеса Slow&Green» такі:

1. Дводенна тривалість із насиченою, але комфортною програмою.

2. Комбінація міського та природного середовища.
3. Екотематичний фокус: інтерпретація природи, екопросвіта, аналіз проблем довкілля.
4. Використання зелених видів мобільності: пішохідні маршрути та велопрогулянки.
5. Залучення наукових експертів, що робить маршрут унікальним на українському ринку.
6. Гастрономічна автентичність: ресторани, які працюють із локальними продуктами.
7. Проживання в еко-орієнтованому готелі, що відповідає загальній логіці туру.
8. Партнерства з локальними постачальниками послуг, що підсилюють соціально-економічну стійкість маршруту.
9. Мультисезонність: тур доступний весною, влітку та на початку осені.

При цьому слід наголосити на тому, що проєктований тур «Одеса Slow&Green» відрізняється від класичних одеських турів тим, що:

- не зосереджується лише на історичних локаціях або морському дозвіллі;
- поєднує урбаністику й природу на рівних правах;
- інтегрує наукову та екологічну складові у програму;
- використовує концепцію «slow travel», яка досі мало представлена в українському туризмі;
- орієнтується на відповідального туриста, який цінує глибину досвіду, а не кількість «побачених» місць.

Тур не дублює жодних типових екскурсій, оскільки кожна локація має не лише географічну, але й освітню функцію, спрямовану на формування екологічної свідомості.

Таким чином, на нашу думку, пропонований проєкт маршруту «Одеса Slow&Green» свідчить, що тур є комплексною інноваційною пропозицією на ринку внутрішнього туризму України, яка поєднує сучасні тенденції сталого розвитку, природоорієнтовані практики та культурно-просвітницький підхід.

Тур має потенціал стати флагманським продуктом у сегменті еко- та slow-подорожей на Півдні України.

При цьому, зокрема, погодинна програма проєктованого туру «Одеса Slow&Green» подана у табл. 4.1 та передбачає наступне:

День 1 – Море, ботаніка, просвіта.

1. Ланжерон та прибережна зона Одеси – екопросвітницька прогулянка, знайомство з проблемами берегової ерозії та мікропластику.

2. Ботанічний сад Одеського національного університету – унікальна колекція світової флори, закрита наукова територія з можливістю тематичних лекцій.

3. Кафе «Зелень» (локальні продукти) – підтримка відповідальної гастрономії.

4. Екостежка на Ботанічному мисі/схилах Французького бульвару – природний ландшафт, формування екологічного мислення.

5. Український науковий центр екології моря (або інша природоохоронна організація) – популяризація наукових знань про Чорне море.

6. Ресторан «КлараБара» (локальні продукти) – підтримка відповідальної гастрономії.

7. Дерibasівська та Міський сад – знайомство з локальним ремісництвом, гастрономією та урбаністичними практиками.

День 2 – Велотур, ферма, лиман, гастрономія.

1. Веломаршрут міськими парками (парк Шевченка, Міський сад, узбережжя) – екологічно чистий формат огляду міста.

2. Тилігульський лиман (регіональний ландшафтний парк) – одна з найцінніших природних зон з високим біорізноманіттям, birdwatching.

3. Ферми та гастролокації лиманської зони – пікнік, дегустації локальних продуктів.

4. Устрична ферма «Устриці Скіфії» – майстер-класи, ознайомлення з аквакультурою.

5. Ресторан «Есо Food» (локальні продукти) – підтримка відповідальної

гастрономії.

Таблиця 4.1

Розширена погодинна програма проєктованого туру «Одеса Slow&Green»

(2 дні/1 ніч)

День 1 – Море, ботаніка, просвіта				
Час	Локація	Адреса	Опис активності / Послуга	Відповідальний
06:00-06:30	Прибуття до м. Одеса	—	Зустріч групи після нічного переїзду з Києва, короткий інструктаж	Супроводжуючий групи
07:00-08:00	Garden Eco Design Hotel (або Villa Pinia)	вул. Садиківська 7 / вул. Довга 4А	Заселення до готелю, особисті потреби гігієни тощо	Адміністратор готелю
08:00-08:30	Готель	—	Сніданок у ресторані готелю	Готель
09:00-10:30	Пляж Ланжерон	Langeron Beach	Ранкова прогулянка, еко-інтерпретація узбережжя: ерозія, сміття, мікропластик	Гід-еколог
11:00-12:30	Ботанічний сад ОНУ ім. Мечникова	Французький бульвар, 48/50	Екскурсія територією саду, лекція про урбофлору	Екскурсовод ботсаду
13:00-13:45	Кафе «Зелень»	вул. Канатна, 85	Комплексний обід, дегустація локальних рослинних страв	Заклад харчування
14:30-16:00	Приморські схили / Ботанічний мис	район Французького бульвару	Пішохідна екостежка, знайомство з природним ландшафтом Одеси	Гід
16:30-18:00	Науковий центр екології моря	партнерська локація (програма варіативна)	Лекція про стан Чорного моря: біота, забруднення, зміни клімату	Еколог/лектор
18:30-19:20	Ресторан «КлараБара»	вул. Преображенська 28 (Міський сад)	Вечеря, ознайомлення з одеською гастрокультурою	Заклад харчування
19:30-20:30	Міський сад / Дерibasівська	центр міста	Вечірня прогулянка історичним ядром Одеси	Супроводжуючий
21:00	Готель	—	Повернення, нічний відпочинок	Готель

Продовження табл. 4.1

День 2 – велотур, ферма/лиман, гастро				
Час	Локація	Адреса	Опис активності / Послуга	Відповідальний
08:00-08:30	Готель	—	Сніданок у ресторані готелю	Готель
09:00-11:00	Веломаршрут: парк Шевченка – Міський сад – Приморська набережна	центральна частина міста	Велоекскурсія, знайомство з зеленими зонами Одеси	Велогід
11:20-12:00	Готель	—	Особисті потреби гігієни тощо, виселення з готелю	Готель
12:30-16:30	Тилігульський регіональний ландшафтний парк	Одеська область	Вийждна екоекскурсія: спостереження за птахами, знайомство з екосистемами лиману, пікнік	Екскурсовод парку
17:00-18:00	Устрична ферма «Устриці Скіфії»	Тилігульський лиман	Дегустація локальних морських продуктів, міні-майстер-клас	Представник ферми
19:00-20:00	Ресторан «Есо Food»	вул. Велика Арнаутська, 121	Вечеря з локальних екоінгредієнтів	Заклад харчування
21:00	Вийзд з Одеси до Києва	—	Завершення туру, організований трансфер	Перевізник

Джерело: складено автором

Для реалізації проєктного туру «Одеса Slow&Green» передбачено співпрацю з такими перевіреними локальними установами:

1. Готельні послуги: Garden Eco Design Hotel та Villa Pinia Eco-Hotel.
2. Гастрономія: кафе «Зелень», ресторан «КлараБара», ресторан «Есо Food» та устрична ферма «Устриці Скіфії».
3. Наукові та природоохоронні установи: Ботанічний сад ОНУ, Український науковий центр екології моря та Адміністрація Тилігульського ландшафтного парку.
4. Транспорт і велопрокат: транспортна компанія «ЛЮКС ТРАНСФЕР», локальні сервіси оренди велосипедів.

Таким чином, підсумовуючи все вище сказане, можна зробити висновок

про те, що проєктний тур «Одеса Slow&Green» демонструє потенціал Одеси як міста, здатного пропонувати інноваційні, екологічно збалансовані та пізнавально насичені маршрути. Він поєднує морську екосистему, зелені зони, науку, гастрономію та локальний колорит, що робить його конкурентоспроможним туристичним продуктом і сприяє розвитку сталого туризму в регіоні.

4.2. Доцільність впровадження туристичного маршруту «Одеса Slow&Green» та його економічне обґрунтування

Розробка та впровадження туру «Одеса Slow&Green» має комплексне стратегічне підґрунтя, що базується на поєднанні сучасних тенденцій розвитку внутрішнього туризму, особливостей туристичного потенціалу Одеського регіону та необхідності переходу до більш екологічних моделей подорожування. Доцільність створення такого маршруту підтверджується низкою взаємопов'язаних чинників.

1. Зростання попиту на екологічні, освітні та оздоровчі форми подорожей. В умовах зміни туристичних пріоритетів українців дедалі більше уваги приділяється не стільки розважальним, скільки змістовним формам подорожей, які поєднують відпочинок, пізнання та турботу про довкілля. Сучасний турист прагне: взаємодіяти з природою; отримувати нові знання й досвід; зменшувати власний екологічний вплив; підтримувати локальні спільноти.

Після 2020 року інтерес до зеленого, пізнавального та внутрішнього туризму в Україні зріс у кілька разів, особливо на фоні обмежень виїзних подорожей та усвідомлення важливості природних ресурсів. Одеса в цьому контексті виступає універсальною дестинацією, що поєднує морський клімат, урбаністичні зелено-рекреаційні зони та можливості для освітніх екскурсій.

Маршрут «Одеса Slow&Green» повністю відповідає сучасним запитам туристів, пропонуючи активний, оздоровчий і водночас пізнавальний формат

подорожі, що робить його конкурентоспроможним на ринку.

2. Унікальність екосистем та природних ресурсів регіону. Одеський регіон вирізняється значною різноманітністю ландшафтів: морське узбережжя, лимани, степові ділянки, урбанізовані рекреаційні зони та заповідні природоохоронні території. Така концентрація природних ресурсів робить його ідеальним місцем для розвитку екотуризму.

У проєктований маршрут включено кілька ключових природних осередків: прибережні екосистеми Чорного моря, що потребують уваги та інтерпретації через проблеми ерозії, засмічення та зміни клімату; Ботанічний сад ОНУ, який має високий науковий та природоохоронний статус; прибережні схили та природні стежки Французького бульвару, де збереглися фрагменти природної рослинності; Тилігульський регіональний ландшафтний парк, що є однією з найбагатших орнітологічних територій Південної України.

Поєднання цих локацій створює можливість не лише для відпочинку, але й для формування відповідального ставлення до природи. Маршрут підкреслює унікальність регіону та дає змогу туристам побачити інші грані Одеси – не лише міські, але й природні.

3. Підтримка місцевих наукових та природоохоронних установ. Однією з особливостей туру є органічне включення у програму взаємодії з організаціями, які займаються вивченням та охороною довкілля. Це: Український науковий центр екології моря; кафедри та лабораторії Одеського національного університету; адміністрація природоохоронних територій (Тилігульський парк).

Таке партнерство створює реальну освітню додану вартість туру. Турист отримує не лише емоційні враження та природні краєвиди, а й фахову інформацію про стан морських і прибережних екосистем, сучасні методи їхнього збереження та локальні екологічні ініціативи.

А, отже, маршрут сприяє екологічній просвіті, залученню громадян до наукової тематики та підвищенню рівня екологічної культури.

4. Сприяння розвитку місцевої економіки та підтримка малих виробників. Сучасні стандарти сталого туризму передбачають не лише зменшення

негативного впливу на природу, але й підтримку місцевих економічних структур. Тур «Одеса Slow&Green» включає співпрацю з: локальними кафе та ресторанами, що використовують фермерські продукти; еко-готелями, сертифікованими або орієнтованими на сталі практики; фермерськими господарствами та устричними фермами лиманської зони; велопрокатами та місцевими туристичними перевізниками.

Таким чином, кошти, витрачені туристами в межах туру, залишаються у регіоні та сприяють формуванню стабільної економічної моделі, де локальні підприємці отримують можливість розвиватися. Це особливо важливо для прибережних сіл та громад біля Тилігульського лиману.

5. Відповідність глобальним трендам «slow travel» та сучасної «зеленої» мобільності. Світові тенденції демонструють зростання популярності подорожування в концепції «slow travel» – зосередження на глибинному досвіді, м'якому темпі пересування, мінімізації стресу та екологічного навантаження. Тур «Одеса Slow&Green» враховує такі підходи:

- значна частина пересувань здійснюється пішки або на велосипедах;
- програма орієнтована на споглядання, навчання, відпочинок без поспіху;
- включені активності сприяють фізичному здоров'ю та відчуттю психологічного комфорту;
- відвідування об'єктів поєднується з їхнім екологічним осмисленням.

Тур формує новий тип взаємодії туриста з територією – не як споживача, а як відповідального гостя.

Таким чином, створення маршруту «Одеса Slow&Green» є обґрунтованим та перспективним кроком, що відповідає сучасним вимогам ринку, природним особливостям регіону та світовим тенденціям сталого туризму. Тур здатен: підвищити туристичну привабливість Одеси, підтримати місцеві громади, сприяти екологічній освіті та формувати екологічно свідомі практики подорожування.

У свою чергу, формування калькуляції туристичного продукту є ключовим етапом його проєктування, оскільки дозволяє визначити економічну

доцільність маршруту, оптимізувати структуру витрат та забезпечити конкурентоспроможність кінцевої ціни для споживача. У межах розробки туру «Одеса Slow&Green» проведено детальний розрахунок усіх статей витрат, що дає можливість оцінити собівартість послуги, величину прибутку та фінансову стійкість проекту.

Зведена калькуляція туру «Одеса Slow&Green» подана у табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Зведена калькуляція туру «Одеса Slow&Green»

Стаття витрат	Розрахунок	Загальна вартість, грн
Оренда мікроавтобуса Mercedes-Benz Sprinter 515 з водієм (15 місць): Київ – Одеса Одеса – Одеська область – Одеса Одеса – Київ Разом:	22 грн/1 км 480 км 180 км 480 км $1140 \text{ км} \times 22 \text{ грн}$	25080
Проживання та харчування: Готель Garden Eco Design Hotel (середній клас) – 1,2 доби (2 сніданки включено до вартості готелю) Комплексний обід у кафе «Зелень» Комплексна вечеря у ресторані «КлараБара» Пікнік на Тилігульському лимані Комплексна вечеря у ресторані «Eco Food» Разом:	1600 грн 280 грн 420 грн 250 грн 350 грн $2900 \text{ грн} \times 14 \text{ осіб}$	40600
Екскурсійне обслуговування: Ботанічний сад ОНУ (на групу) Лекція/візит до наукового центру Чорного моря (на групу) Велоекскурсія (оренда велосипедів + гід)(на особу) Організована екскурсія на Тилігульському лимані (на групу) Дегустації (сир/мед/вино/устриці) на устричній фермі «Устриці Скіфії» (на особу) Разом:	2500 грн 3500 грн 350 грн 6000 грн 400 грн $2500 + 3500 + (350 \times 14) + 6000 + (400 \times 14)$	22500
Організаційні витрати: координація туру, бронювання, супровід групи	5000	
Собівартість туру	$25080 + 40600 + 22500 + 5000$	93180
Прибуток організатора туру	$93180 \times 0,25$	23295
Повна вартість туру	$93180 + 23295$	116475
Вартість туру з ПДВ	$116475 + 20\%$	139770
Вартість туру на 1 особу	$139770 / 14$	9984

Джерело: складено автором

Розрахунок вартості туру «Одеса Slow&Green» для групи з 14 осіб здійснено з урахуванням принципів сталого туризму, раціонального використання ресурсів та підтримки локальних постачальників. Основою калькуляції є оптимізація витрат при збереженні високої якості обслуговування та екологічної орієнтації маршруту.

До складу витрат включено ключові позиції, які формують загальну структуру собівартості туру: транспортні послуги, проживання у закладі з еко-підходами, харчування з акцентом на локальні продукти, оплата роботи екскурсовода, вхідні квитки до природоохоронних та музейних об'єктів, а також організаційні витрати, пов'язані з забезпеченням комфортного та безпечного перебування туристів.

Окрему увагу приділено екологічним компонентам – проведенню тематичних занять, волонтерських або освітніх активностей, а також використанню сервісів, що мінімізують негативний вплив на довкілля.

Розрахунок проведено таким чином, щоб забезпечити оптимальне співвідношення ціни та змістовного наповнення. При збільшенні кількості учасників до 14 осіб відбувається рівномірний розподіл основних витрат, що робить тур економічно вигідним для групи та підвищує його конкурентоспроможність на ринку внутрішнього туризму.

У свою чергу, згідно табл. 4.1 розрахунок вартості туру свідчить, що найбільшу частку у структурі витрат займає транспортне забезпечення, яке формується на основі тарифу 22 грн/км та загального пробігу 1140 км. Це об'єктивно зумовлено міжміським маршрутом Київ – Одеса – Київ та необхідністю пересування в межах міста та області. Другою за значущістю статтею є проживання та харчування, що становить понад 40 тис. грн, тобто забезпечує комфорт та повне триразове харчування під час туру.

Витрати на екскурсійне обслуговування є збалансованими: до кошторису включено як групові науково-освітні активності (ботанічний сад, лекція наукового центру), так і персональні послуги (велоекскурсія, дегустація на фермі). Така комбінація забезпечує глибоке змістове наповнення екотуру та

відповідає концепції сталого розвитку.

Організаційні витрати (координація, бронювання, логістика) становлять 5000 грн, що є помірною часткою в загальній структурі.

Собівартість туру складає 93180 грн, а з урахуванням 25% прибутку – 116475 грн. Після додавання ПДВ кінцева ціна становить 139770 грн, що формує вартість 9984 грн на одну особу. За рівнем наповнення програми та спектром послуг така ціна є економічно обґрунтованою та конкурентною на ринку екотуристичних продуктів України.

Таким чином, калькуляція підтверджує, що тур «Одеса Slow&Green» є фінансово збалансованим, відповідає вимогам якісного екологічного продукту та забезпечує економічну стійкість для організатора при збереженні високої цінності для туристів.

Після завершення детальної калькуляції прямих і накладних витрат та формування кінцевої ціни туру «Одеса Slow&Green» наступним логічним кроком економічного обґрунтування є оцінка фінансової стійкості продукту – визначення точки беззбитковості (BEP) і проведення аналізу чутливості. Ці інструменти дозволяють з'ясувати, по-перше, яку мінімальну кількість учасників потрібно залучити для повного покриття витрат, а по-друге, які саме елементи витрат найбільш вразливі до змін та як такі коливання можуть позначитися на прибутковості туру.

Розрахунок точки беззбитковості (Break-even Point) є ключовим орієнтиром для оцінки ризиків й обґрунтованості запуску туру. Вона показує, скільки учасників необхідно залучити мінімально, щоб покрити всі понесені витрати й вийти «в нуль». Для її визначення важливо розмежувати витрати на дві групи: постійні, що не залежать від кількості туристів (наприклад, оренда транспорту чи оплата роботи гідів на всю групу), та змінні, які припадають на кожного окремого учасника – проживання, харчування, екскурсійні квитки тощо.

В нашому випадку згідно зпроектованій зведеній калькуляції туру «Одеса Slow&Green»:

1. Змінні витрати на 1 особу:

- 1) проживання та харчування = 2900 грн;
- 2) частина екскурсій (велоекскурсія + дегустація): $350 + 400 = 750$ грн.

Отже, змінні витрати на 1 туриста: $2900 + 750 = 3650$ грн.

2. Постійні витрати (не залежать від кількості туристів):

- 1) оренда мікроавтобуса = 25080 грн;
- 2) екскурсійні групові (ботсад + науковий центр + лиман): $2500 + 3500 + 6000 = 12000$ грн;
- 3) організаційні витрати: 5000 грн

Отже, постійні витрати: $25080 + 12000 + 5000 = 42080$ грн.

3. Дохід з 1 особи (без ПДВ): $116475 \text{ грн} / 14 = 8320$ грн/особа.

4. Маржинальний дохід з 1 особи: дохід з 1 особи – змінні витрати на 1 особу: $8320 - 3650 = 4670$ грн/особа.

5. Точка беззбитковості (в туристах): постійні витрати / маржинальний дохід з 1 особи = $42080 / 4670 = 9$ осіб.

Отримане значення точки беззбитковості означає, що обчислений маржинальний дохід на одного туриста дав змогу встановити критичний обсяг реалізації – 9 осіб, за якого проєкт лише покриває свої витрати.

Таким чином, менша кількість учасників автоматично призводить до збитковості, тоді як наповнення групи від 10 до 14 туристів забезпечує стійкий прибуток і робить тур економічно доцільним. Отримані результати підтверджують високу важливість контролю структури витрат та оптимального рівня завантаження групи, оскільки саме ці чинники визначають фінансову ефективність і конкурентоспроможність авторського туру на ринку.

У свою чергу, аналіз чутливості дозволяє визначити, як зміни ключових статей витрат вплинуть на кінцеву ціну туру. З цією метою було розглянуто найбільш важливі сценарії: транспорт, проживання/харчування та екскурсійні послуги.

Сценарій 1. Підвищення вартості оренди мікроавтобуса або пального на 10%.

Транспорт: $25080 \times 1,10 = 27\,588$ грн.

Нова собівартість: $93180 - 25080 + 27588 = 95688$ грн.

Вартість туру з прибутком організатора та ПДВ: $(95688 \times 1,25) \times 1,20 = 143532$ грн.

Нова ціна на 1 особу: $143532 / 14 = 10252$ грн.

Зміна: $10252 - 9984 = +268$ грн на особу.

Сценарій 2. Зростання вартості проживання та харчування на 10%.

Проживання та харчування: $40600 \times 1,10 = 44660$ грн.

Нова собівартість: $93180 - 40600 + 44\,660 = 97240$ грн.

Вартість туру з прибутком організатора та ПДВ: $(97240 \times 1,25) \times 1,20 = 145860$ грн.

Нова ціна на 1 особу: $145860 / 14 = 10419$ грн.

Зміна: $10419 - 9984 = +435$ грн на особу.

Сценарій 3. Підвищення вартості екскурсійно-освітнього блоку +15%

Екскурсійне обслуговування: $22500 \times 1,10 = 24750$ грн.

Нова собівартість: $93180 - 22500 + 24750 = 95430$ грн.

Вартість туру з прибутком організатора та ПДВ: $(95430 \times 1,25) \times 1,20 = 143145$ грн.

Нова ціна на 1 особу: $143145 / 14 = 10224$ грн.

Зміна: $10224 - 9984 = +240$ грн на особу.

Отже, за отриманими результати проведеного аналізу чутливості, можна стверджувати, що ціна туру має помірну, але відчутну залежність від коливань ключових витратних компонентів. Найбільший вплив на підсумкову вартість подорожі демонструє блок проживання та харчування: його зростання на 10% призводить до найвагомшого підвищення ціни на одну особу – понад 430 грн. Транспортні витрати також формують суттєвий ризик для бюджету туру, однак їхній вплив є дещо меншим, тоді як подорожчання екскурсійно-освітнього блоку показує найнижчу чутливість серед розглянутих сценаріїв.

Такі висновки свідчать про те, що фінансова стабільність туру залежить передусім від контролю вартості проживання, харчування та логістичних

послуг, адже їхні зміни можуть істотно впливати на конкурентоспроможність продукту. Результати аналізу чітко окреслюють, на які статті витрат слід звертати першочергову увагу під час планування та формування резервів, що забезпечує підвищення стійкості туру до ринкових коливань і сприяє ухваленню економічно обґрунтованих управлінських рішень.

На основі усього вище зазначеного було сформовано кінцевий варіант технологічної карти маршруту туру «Одеса Slow&Green» (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Технологічна карта туру «Одеса Slow&Green»

Складова	Характеристика
Назва маршруту	2-денний тур «Одеса Slow&Green» (екологічний та культурно-освітній тур вихідного дня)
Вид транспорту	Мікроавтобус Mercedes-Benz Sprinter (для трансферу групи), пішохідні прогулянки, велопрокатні велосипеди для внутрішніх пересувань
Основні пункти маршруту	Ланжерон (набережна), Ботанічний сад ОНУ, Французький бульвар і прибережна стежка, Тилігульський регіональний ландшафтний парк, ферма «Устриці Скіфії», центральна пішохідна зона Одеси (Дерибасівська, Міський сад), локальні ресторани та еко-готель
Вид маршруту	Комбінований, організований, груповий, транспортно-пішохідний, велосипедно-пішохідний
Кілометраж	≈ 1140 км (з Києва до Одеси мікроавтобусом, плюс внутрішні переміщення містом і до Тилігульського лиману, з Одеси до Києва)
Тривалість маршруту	2 дні / 1 ніч
Кількість туристичних груп	1 група
Всього туристів по маршруту	14 осіб
Вартість путівки на туристичну групу	139770 грн
Вартість туру на одну особу	9984 грн
Короткий опис подорожі	Тур охоплює два дні активного й пізнавального відпочинку: прогулянки на набережній Ланжерону з інтерпретацією екологічних проблем узбережжя, відвідування Ботанічного саду ОНУ та природоохоронних територій, велоекскурсія міськими парками Одеси, поїздка до Тилігульського лиману та ферми «Устриці Скіфії» з дегустацією локальних продуктів. Програма включає лекції та освітні сесії з екології, а також знайомство з культурними та гастрономічними традиціями міста.
Основна подія туру	Екологічна та науково-освітня програма: лекції в Ботанічному саду та наукових центрах, майстер-клас дегустації локальних продуктів, спостереження за природними екосистемами узбережжя та лиману

Джерело: складено автором

Висновки до розділу 4

Розроблений туристичний маршрут «Одеса Slow&Green» демонструє актуальність і відповідність сучасним тенденціям розвитку внутрішнього туризму. Структура туру гармонійно поєднує елементи пізнання, екологічної культури та дозвілля, формуючи цілісну пропозицію, що здатна задовольнити потреби різних груп мандрівників. Збалансованість програми, чіткість логістики та продуманий підхід до організації кожного етапу подорожі забезпечують високий рівень комфорту та дозволяють відзначити продукт серед конкурентних альтернатив.

Ключовою перевагою туру є його концептуальна новизна: акцент на екологічній тематиці, співпраця з локальними виробниками та екопроектами, залучення природних і культурних ресурсів регіону та інтерактивних форматів взаємодії з туристами. Такий підхід не лише посилює емоційну складову подорожі, а й формує у гостей усвідомлене ставлення до екотуризму та сталих практик.

Результати економічних розрахунків підтверджують фінансову життєздатність туру. Аналіз собівартості, визначення межі беззбитковості та оцінка чутливості різних витратних компонентів демонструють, що тур може ефективно функціонувати навіть за можливих коливань ринку. Це свідчить про стабільність проекту та дає можливість прогнозувати його рентабельність у середньостроковій перспективі.

Таким чином, туристичний продукт «Одеса Slow&Green» є не лише доцільним до запуску, а й здатним стати основою для подальшого розширення лінійки екоорієнтованих маршрутів. Його впровадження сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку внутрішнього туризму, покращенню іміджу та формуванню нового, екологічно відповідального напрямку розвитку туристичних послуг.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі сформовано найважливіші наукові та практичні дослідження сталого розвитку туристичної індустрії, запропоновано стратегічні напрями та інструменти його подальшого забезпечення як на національному, так й локальному рівнях.

У першому розділі було з'ясовано, що сучасна концепція сталого туризму сформувалася як відповідь на глобальні виклики, пов'язані з виснаженням природних ресурсів, деградацією екосистем та надмірним антропогенним навантаженням. Міжнародні документи та ініціативи – від Всесвітньої хартії природи до стандартів GSTC – створили рамки для переосмислення ролі туризму в суспільно-економічному розвитку. Аналіз наукових підходів продемонстрував, що сталий туризм розглядається не лише як вид діяльності, який мінімізує негативний вплив на довкілля, але й як комплексна модель управління територіями, громадами та туристичним бізнесом.

Особливу увагу у дослідженні теоретичного контексту приділено аналізу того, як міжнародні принципи та стандарти можуть бути адаптовані до реалій України. Встановлено, що національна туристична система має значний потенціал для інтеграції цих норм, адже орієнтація на європейські екологічні та соціальні стандарти відповідає стратегічному курсу держави. Зокрема, концепція сталого туризму створює методологічну основу для підвищення конкурентоспроможності українських територій, підтримки місцевого розвитку, диверсифікації туристичних продуктів і формування привабливого міжнародного іміджу країни.

Таким чином, результати першого розділу дозволили вибудувати теоретичну базу для подальшого дослідження особливостей функціонування туристичної індустрії України в умовах сучасних викликів і визначити ключові орієнтири для розвитку сталого туризму на національному та локальному рівнях.

Другий розділ магістерської роботи був присвячений узагальненій

діагностиці реального стану туристичної сфери України та визначенню ключових факторів, що впливають на її розвиток в умовах системних потрясінь останніх років.

Проведене дослідження дозволило встановити, що національна туристична індустрія перебуває у фазі глибоких структурних трансформацій, спричинених затяжними економічними, політичними та безпековими викликами. Втрата частини територій, пандемічні обмеження та наслідки повномасштабної війни істотно вплинули на туристичні потоки та фінансову стабільність галузі, проте не знизили її стратегічного значення та відновлювального потенціалу.

Разом із тим, аналіз показників останніх років засвідчив поступову позитивну динаміку, що проявляється у зростанні податкових надходжень, активізації внутрішніх подорожей та розвитку нових форматів туристичної діяльності. Особливого значення набувають ініціативи, які поєднують економічну доцільність зі соціальною користю: екотуризм, волонтерські маршрути, реабілітаційно-психологічні програми для ветеранів, підтримка місцевих громад та культурної спадщини. Саме цей напрям визначає нову модель туризму в Україні, зорієнтовану на принципи екологічної відповідальності, безпеки та стійкості.

Встановлено, що галузь демонструє гнучкість та здатність до поступового відновлення, незважаючи на геополітичні виклики, скорочення міжнародних потоків і структурні зміни попиту. Значну роль у збереженні ринку відіграє активізація внутрішнього туризму, який стає основою для формування нових продуктів і розвитку локальних брендів в сучасних умовах реального буття.

На локальному рівні було здійснено аналіз господарської діяльності ТОВ «Аккорд-тур», за результатами якого виявлено позитивні тенденції у фінансовій стабілізації, оптимізації операційних процесів, підвищенні якості послуг та адаптації до вимог сучасного туриста.

Оцінка стратегічного потенціалу ТОВ «Аккорд-тур» за допомогою інструментів PEST, SWOT і SPACE довела, що підприємство функціонує в

складному, але перспективному середовищі, де поєднуються значні загрози з не менш потужними можливостями. Воєнні дії, економічні коливання та соціальні ризики формують високий рівень невизначеності, проте цифровізація, міжнародні партнерства та зростання внутрішнього попиту відкривають широкий простір для інновацій та стратегічного розвитку. Позиціювання компанії у «захисній» стратегічній зоні свідчить про необхідність обережної, проте проактивної політики: удосконалення структури послуг, підвищення фінансової стійкості, інвестування у технології та посилення соціальної відповідальності.

В цілому результати другого розділу доводять, що навіть у надзвичайно складних умовах туристична індустрія України зберігає здатність до відновлення, а приклад ТОВ «Аккорд-тур» демонструє, що стратегічна гнучкість, інноваційність та акцент на сталому розвитку стають ключовими факторами довгострокового успіху. Галузь має всі передумови для подальшого зростання, а після стабілізації ситуації в країні може стати одним із важливих драйверів економічного та соціального відродження України.

У свою чергу, третій розділ був присвячений визначенню стратегічних напрямів та інструментів, що забезпечують сталий розвиток туристичної індустрії України в сучасних умовах. У ньому було проаналізовано ключові аспекти нормативно-правового забезпечення, екологізації туризму та практичних механізмів підвищення стійкості туристичних підприємств, зокрема ТОВ «Аккорд-тур».

У розділі підкреслено, що формування ефективної системи сталого управління неможливе без оновлення законодавства, інтеграції європейських принципів відповідального туризму та запровадження чітких регуляторних стандартів. Також встановлено, що підвищення екологічної культури й соціальної відповідальності всіх учасників ринку є необхідною умовою збереження природних ресурсів і відновлення туристичного потенціалу країни.

На прикладі ТОВ «Аккорд-тур» доведено, що сталий розвиток підприємства базується на фінансовій оптимізації, диверсифікації туристичних

продуктів, цифровізації сервісів та розширенні партнерських зв'язків. Упровадження таких заходів забезпечує підвищення конкурентоспроможності компанії та створює підґрунтя для стійкого функціонування в умовах кризових викликів.

Загалом третій розділ підтвердив, що поєднання державної підтримки, екологічної відповідальності та сучасних управлінських стратегій є ключем до формування життєздатної моделі сталого розвитку туристичної галузі України.

У межах четвертого розділу було здійснено обґрунтування впровадження нового туристичного продукту – екологічного туру «Одеса Slow&Green». На основі оцінки туристичного потенціалу доведено, що Одеса має достатні природні, культурні й інфраструктурні ресурси для розвитку slow- та green-туризму. Запропонований маршрут туру поєднує природоохоронні території, зелені урбаністичні зони та науково-освітні локації, формуючи цілісну та змістовну програму, що відповідає принципам сталого розвитку.

Тур «Одеса Slow&Green» вирізняється збалансованістю, комфортним темпом та спрямованістю на підвищення екологічної свідомості туристів. Погодинна програма підтверджує його готовність до реалізації, а співпраця з надійними партнерами гарантує якісний сервіс.

Результати аналізу чутливості засвідчили стабільність проєкту: навіть за зміни ключових параметрів фінансові показники залишаються позитивними, а тур зберігає рентабельність. Це підтверджує економічну стійкість та інвестиційну доцільність його впровадження.

За результатами четвертого розділу було доведено, що зпроєктований тур «Одеса Slow&Green» є інноваційним туристичним продуктом, який здатний посилити позиції ТОВ «Аккорд-тур» на внутрішньому ринку та одночасно сприяти розвитку сталого туризму в регіоні. Маршрут має високий потенціал конкурентоспроможності, відрізняється змістовністю та унікальним підходом до організації подорожі, а також може стати перспективним напрямом у портфелі компанії та каталізатором формування нової моделі екологічно відповідального туризму в Одесі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. №№40-44. Ст.356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.
2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. №27. Ст.170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>.
3. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України від 09.01.2005 р. № 4196-IX. *Офіційний вісник України*. 2025. №25. Ст.1604. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text>.
4. Про охорону культурної спадщини: Закон України від 08.06.2000 р. № 1805-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2000. №39. Ст.333. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14#Text>.
5. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України від 25.06.1991 р. № 1264-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. №41. Ст.546. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>.
6. Про природно-заповідний фонд України: Закон України від 16.06.1992 р. № 2456-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. №34. Ст.502. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-12#Text>.
7. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. №13. Ст.69. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>.
8. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1995. №31. Ст. 241. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр#Text>.
9. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів України 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-р#Text> (дата

звернення: 07.04.2025).

10. Accordtour. *Офіційний веб-сайт туристичної компанії «Аккорд-тур»*. URL: <https://www.accordtour.com/> (дата звернення: 22.10.2025).
11. Аккорд тур, туристичний оператор. *Офіційний веб-сайт Інтернет-компанії UA-REGION*. URL: <https://www.ua-region.com.ua/32800179> (дата звернення: 23.10.2025).
12. Баженова С., Пологовська Ю., Бикова М. Реалії розвитку туризму в Україні на сучасному етапі. *Наукові перспективи*. 2022. № 5(23). С. 168-180.
13. Боголюбов В.М., Клименко М.О., Мельник Л.Г., Ракоїд О.О. Стратегія сталого розвитку: підручник. Вид. 2-ге, перероб. і доп. За ред. Проф. В.М. Боголюбова. Київ: ВЦ НУБІПУ, 2018. 446 с.
14. Варяниченко М.В. Ретроспективний аналіз розвитку сталого туризму. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4570> (дата звернення: 25.10.2025).
15. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.). Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Київ; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с. URL: <https://archive.org/details/velykyislovnyk/page/1382/mode/2up?view=theater> (дата звернення: 03.04.2025).
16. Горіна Г.О. Сталий розвиток туризму: стратегічні настанови та практики управління. *Торгівля і ринок України*. 2023. №1(53). С. 52-63.
17. Гринюк В.І., Кіцелюк І.П. Розробка квест-екскурсії з використанням геоінформаційних систем. *Економіка та управління іншими видами діяльності*. 2022. №2(26). С. 89-100.
18. Досьє ділової репутації компанії. Загальна характеристика з відкритих джерел юридичної особи ТОВ «Аккорд-тур». *Офіційний веб-сайт Українського Бюро Кредитних Історій*. URL: <https://edrpou.ubki.ua/ua/32800179> (дата звернення: 23.10.2025).

19. Дропа Я.Б. Фінансовий аналіз: навч. посібник. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с.
20. Ємельянова К.С. Проблема розвитку сталого туризму в Україні. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*. 2010. №1. С. 109-112.
21. За 9 місяців 2024 року до державного бюджету від туристичної галузі надійшло понад 2 млрд грн. *Державне агентство розвитку туризму України*. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/za-9-misyaciv-2024-roku-do-derzhavnogo-byudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-nadiyshlo-ponad-2-mlrd-grn> (дата звернення: 24.04.2025).
22. Збереження і сталий розвиток Карпат: навчальний посібник зі сталого туризму. Кол. авт.: Ю.В. Зінько, М.Й. Рутинський, Н.Є. Кудла та ін. За ред. М. Катсакіорі, М. Алемпакі, П. Джеракіс. К., 2009. 60 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/345694131_Zinko_Y_Rutynskyi_M_Kudla_N_ets_2009_Conservation_and_Sustainable_Development_of_the_Carpathians_A_Manual_for_Sustainable_Tourism_Kyiv_60_p_in_Ukrainian (дата звернення: 02.04.2025).
23. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. Квітень, 2024. 39 с. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf (дата звернення: 02.11.2025).
24. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на листопад 2024 року. Д. Андрієнко, Д. Горюнов, В. Грудова, Ю. Маркуц, Т. Маршалок та ін. Лютий 2025 р. 27 с. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf (дата звернення: 12.04.2025).
25. Івануса А.В. Особливості реалізації концепції сталого розвитку в туризмі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.9. С. 100-103.
26. Крівенко Є.Є., Покоłodна М.М. Сучасні інноваційні форми проведення екскурсій. *Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні тенденції*

- розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики»* (м. Харків, 15 квітня 2024 р.). Харків: ХНУМГ імені О.М. Бекетова, 2024. 342 с. С.252-254.
27. Кобилецький В.Р., Фінансовий аналіз підприємства: розрахунки та висновки. Онлайн-журнал «Financial Analysis online» URL: <https://analizua.com/> (дата звернення: 28.10.2025).
 28. Ковальська Л.В., Щука Г.П., Загнибіда Р.П. Перспективи віртуального туризму. *Географія та туризм*. 2024. Вип. 76. URL: https://dspace.kmf.uz.ua/jspui/bitstream/123456789/4739/1/Shchuka_H_Perspektuvy_virtualnoho_turyzmu_2024.pdf (дата звернення: 03.11.2025).
 29. Код ЄДРПОУ 32800179 ТОВ «Аккорд-тур». *Офіційний веб-сайт сервісу моніторингу реєстраційних даних українських компаній та судового реєстру для захисту від рейдерських захоплень і контролю контрагентів «Опендатабот»*. URL: <https://opendatabot.ua/c/32800179> (дата звернення: 24.09.2025).
 30. Крупеня І.М., Старунська А.О. Напрями вдосконалення регулювання розвитку туризму в Україні. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2023. Вип. 2(58). С. 115-119.
 31. Лебедєв І.В. Сталий розвиток туризму: досвід Європейського Союзу і завдання для України. *Вісник соціально-економічних досліджень: збірник наукових праць*. Одеса: ОНЕУ. 2018. № 3 (67). С. 162-173.
 32. Лисюк Т.В., Ройко Л.Л., Білецький Ю.В. Цифрові інноваційні технології у сфері туризму України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2554/2473> (дата звернення: 05.11.2025).
 33. Мареха І.С., Троян М.Ю., Мозгова Д.Р. Потенціал сталого туризму для імплементації європейського зеленого курсу. *Стан і перспективи сучасного туризму: матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції*, (м. Суми, 24-25 листопада 2022 р.). Міністерство освіти і науки України, Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка;

- редкол.: Ю.О. Лянной, О.Ю. Кудріна, В.В. Божкова та ін. Суми: ФОП Цьома С.П., 2022. С. 26-32.
34. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. *Стратегічний менеджмент: підручник*. Київ: Каравела, 2006. 320 с.
 35. Марусей Т.В. Віртуальна екскурсія як напрямок розвитку сучасного туризму. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/402> (дата звернення: 03.11.2025).
 36. Мелько Л.Ф. Туризм у контексті сталого розвитку. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2017. Вип. 48. С. 190-197.
 37. Миронов Ю.Б. Сталий розвиток туризму: сутність, завдання та принципи. *Актуальні проблеми економіки і торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції: матеріали наукової конференції (м. Львів, 11-12 травня 2017 р.)* Львів: ЛТЕУ, 2017. С. 218-219. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/myronov7.htm (дата звернення: 04.04.2025).
 38. Миронов Ю.Б. Сутність та чинники сталого розвитку туризму в регіоні. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.11. С.117-122.
 39. Моца А.А. Особливості правового регулювання туристичної діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2023. Вип. 78. Ч. 1. С. 372-378.
 40. Наша робота над досягненням Цілей сталого розвитку в Україні. *Організація Об'єднаних Націй. Україна*. URL: <https://ukraine.un.org/uk/sdgs> (дата звернення: 04.04.2025).
 41. Оболенцева Л.В., Писарева І.В., Влащенко Н.М. Стратегічна діагностика потенціалу організації: навч. посіб. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2023. 157 с.
 42. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2023). *Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України*. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (дата звернення:

29.04.2025).

43. Олійник Я.Б., Шищенко П.Г., Любіцева О.О. Стратегія сталого розвитку туризму в Україні: географічний підхід. *Географія в інформаційному суспільстві*: зб. наук. праць. К.: Обрії, 2008. Т. 1. С. 191-199.
44. Опейда А.Р. Віртуальна подорож як сучасний різновид культурного туризму. *Вісник НАКККиМ*. 2025. №1. С. 134-139.
45. Остропольський В.Л. Правове забезпечення розвитку екологічного туризму в Україні: сучасний стан та перспективи. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2025. Вип. 89. Ч. 2. С. 293-298.
46. Павліха Н.В., Цимбалюк І.О., Савчук А.Ю. Сталий розвиток туризму та рекреації: сучасні виклики й перспективи для України [Електронний ресурс]: монографія. Електрон. текст., граф. дані. Луцьк: Вежа-Друк, 2022. 211 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/20754> (дата звернення: 02.04.2025).
47. Панова І.О., Журавчак Я. З. Проблеми та перспективи розвитку гастрономічного туризму в Україні (на прикладі Закарпатської області). *Вісник ХНУ ім. В. Каразіна*. 2021. Вип. 13. С. 196-208.
48. Ростовцев С.С. Теоретичні засади квест-екскурсій як інноваційного методу надання екскурсійних послуг. *Вісник ХДАК*. 2021. Вип. 59. С. 93-101.
49. Сидоров О.А., Фісуненко Н.О., Альошина Т.В., Фоменко А.Є. Стратегічний менеджмент: підручник. Дніпро: Арт-Прес, 2024. 352 с.
50. Скільки іноземців відвідали Україну за 2024 рік та з яких країн приїздили найчастіше? *VisitUkraine.Today*. Сервісний портал для туристів, які подорожують Україною. URL: https://visitukraine.today/uk/blog/5780/how-many-foreigners-visited-ukraine-in-2024-and-from-which-countries-did-they-come-most-often?srsId=AfmBOoohIhvNdHXVyQZxMKi4iD1MvSQhc4VXMXIW_ZU5fP1lpstj5ukN#skilki-inozemciv-vidvidali-ukrayinu-u-2024-roci-top-gromadyanstv (дата звернення: 11.04.2025).
51. Скільки іноземців в'їхало в Україну за перше півріччя 2024 року та з яких

- країн приїздили найчастіше? *VisitUkraine.Today. Сервісний портал для туристів, які подорожують Україною.* URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/4807/how-many-foreigners-entered-ukraine-in-the-first-half-of-2024-and-from-which-countries-did-they-come-most-often?srsltid=AfmBOorOFhhNwVBcPM7H7cXgzC2gVPHINYQZWNgFXOmf6AqWcHRwXM5o#skilki-inozemciv-vyixalo-v-ukrayinu-u-2024-roci-ta-z-yaqouu-metouu> (дата звернення: 11.04.2025).
52. Скільки іноземців в'їхало в Україну у 2023 році та з яких країн приїздили найчастіше? *VisitUkraine.Today. Сервісний портал для туристів, які подорожують Україною.* URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/3270/how-many-foreigners-entered-ukraine-in-2023-and-from-which-countries-did-they-come-most-often?srsltid=AfmBOorDFaL7qdqhmtgnbNBQie3g4DUsbic92VNJdCD7SVFfJa9UhMjS> (дата звернення: 11.04.2025).
53. Слюсар С.Т. Еволюція розвитку туристичної галузі України. *Ефективна економіка.* 2014. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3628> (дата звернення: 24.10.2025).
54. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник. За ред. Лотиш О.Я. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248 с.
55. Тема: Концепція сталого розвитку та її значення. *Освітній проєкт «На Урок».* URL: <https://naurok.com.ua/tema-konceptciya-stalogo-rozvitku-ta-znachennya-159298.html> (дата звернення: 28.04.2025).
56. Ткач У.В. Сталий розвиток туристичної сфери регіону: теоретичний базис та умови становлення. *Актуальні проблеми інноваційної економіки: Всеукраїнський науковий журнал.* 2019. № 3. С. 67-74.
57. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. 2-ге вид., випр. та доповн. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 463 с.
58. Ткачук А.І., Миронов В.В. Становлення і розвиток туризму в Україні від

- давніх часів до здобуття незалежності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 231-136.
59. Туристична галузь України під час війни: виклики, загрози, шляхи виходу з кризи: монографія. За заг. редакцією д.е.н., проф. М.Ю. Барна. Львів: ЛТЕУ, 2024. 280 с.
 60. Туристичний барометр України 2021-2022. *Офіційний веб-сайт Національної туристичної організації України*. NTO.UA. Київ, 2023. 275 с. URL:
<https://drive.google.com/file/d/1yPpcusyi2Ev7R3cQP2gb97RyG1wyLiaM/view> (дата звернення: 11.04.2025).
 61. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. Кол. авт.: І.О. Школьник, І.М. Боярко, О.В. Дейнека та ін. За заг. ред. Школьник І.О. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 368 с.
 62. Шевців Л.Ю. Стратегічний управлінський облік і аналіз: навч. посібник. Львів: ГАЛИЧ-ПРЕС. 2025. 504 с.
 63. Шевчук А. Етапи розвитку туризму як соціально-економічного й культурно-освітнього явища. *Молодіжний науковий вісник*. 2013. № 9. С. 15-20.
 64. Щепанький Е.В. Історія становлення та розвитку туристично-рекреаційної галузі України. *Університетські наукові записки*. 2010. № 2 (34). С. 270-276.
 65. Уварова Г.Ш. Сталий розвиток туризму в контексті рекреаційно-туристичного природокористування. *Науковий вісник Інституту міжнародних відносин НАУ*. Серія: економіка, право, політологія, туризм. 2010. Том 1. № 1. С. 217-221.
 66. У 2024 році туристична сфера України принесла в бюджет майже 3 млрд грн. *Державне агентство розвитку туризму України*. URL:
<https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2024-turistichna-sfera-ukrayini-prinesla-v-byudzheth-mayzhe-3-mlrd-grn> (дата звернення: 24.04.2025).
 67. Урста А.-М. Історія розвитку основних напрямків туризму в Україні: соціально-економічні аспекти. *Східноєвропейський історичний вісник*. Дрогобич: Посвіт, 2017. Вип. 4. С.158-162.

68. Юрченко С.О. Державне регулювання якості туристичних послуг в умовах воєнного стану в Україні. *Економічний простір*. 2023. №188. С. 153-162.
69. Юхновська Ю.О. Теоретичні засади збалансованого розвитку потенціалу національної туристичної галузі. *Review of transport economics and management*. 2020. Вип. 3(19). С. 66-78.
70. Якименко-Терещенко Н.В., Чайка Т.Ю., Яріко М.О. Квест-екскурсії з віртуальним гідом як інноваційні події продукти індустрії туризму та гостинності. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2023. №1(7). С. 42-47.
71. Brundtland G.H. Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. Geneva, UN-Dokument A/42/427. *United Nation Digital Library*. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/139811?ln=en&v=pdf> (дата звернення: 18.03.2025).
72. Brundtland G.H. Our common future: Report of the world commission on environment and development. United Kingdom of Great Britain: Oxford University Press, 1987. 400 p.
73. Ferreira D. The evolution of sustainable tourism development: a timeline from 1995 till 2015. *Proceedings of International Scientific Conference «Tourism for Sustainable Future»*. Veliko Tarnovo/Sofia, Bulgaria, 18-19 May, 2023. P. 433-441.
74. Freegen GO: інноваційний додаток пішохідних мандрівок з пригодами. Екскурсії і туристичні квест маршрути у смартфоні. *Freegen GO*. URL: <https://freegen.games/news/freegen-go-innovatsiynyy-dodatok-pishokhidnykh-mandrivok-z-pryhodamy-ekskursii-i-turystychni-kvest-marshruty-u-smartfoni/> (дата звернення: 07.11.2025).
75. GSTC Criteria Overview. *Global Sustainable Tourism Council*. URL: <https://www.gstcouncil.org/gstc-criteria/> (дата звернення: 22.03.2025).
76. GSTC Glossary of Sustainable Tourism Terms. *Global Sustainable Tourism Council*. URL: <https://www.gstcouncil.org/gstc-criteria/glossary/> (дата звернення: 22.03.2025).

77. Lemishko, O., Blyzniuk, V. (2024). Investment appeal and legislative constraintsof green tourism in Ukraine. *Law. Human. Environment*. 2024. Vol. 15(3). P. 48-67.
78. Lu J., Nepal S.K. Sustainable tourism research: An analysis of papers published in the Journal of Sustainable Tourism. *Journal of sustainable Tourism*. 2009. Vol. 17. № 1. P.5-16.
79. Making Tourism more Sustainable: A Guide for Policy Makers. United Nations Environment Programme, World Tourism Organization, 2005. 212 p. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284408214> (дата звернення: 22.03.2025).
80. Mowforth M., Munt I. Tourism and Sustainability. 4th Ed. London: Routledge, 2015. 476 p.
81. Rasoolimanesh, S. M., Ramakrishna, S., Hall, C. M., Esfandiar, K., & Seyfi, S. A systematic scoping review of sustainable tourism indicators in relation to the sustainable development goals. *Journal of Sustainable Tourism*. 2023. Vol. 31(7). P. 1497-1517.
82. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York: United Nations. 2015. 35 с. *United Nation Digital Library*. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/3923923?ln=ru&v=pdf> (дата звернення: 07.11.2025).
83. World Conservation Strategy: living resource conservation for sustainable development, 1980. *IUCN Systems*. URL: <https://portals.iucn.org/library/efiles/documents/WCs-004.pdf> (дата звернення: 18.03.2025).

ДОДАТОК А

Глобальні цілі сталого розвитку



1. Подолання бідності



2. Подолання голоду, розвиток сільського господарства



3. Міцне здоров'я і благополуччя



4. Якісна освіта



5. Гендерна рівність



6. Чиста вода та належні санітарні умови



7. Доступна та чиста енергія



8. Гідна праця та економічне зростання



9. Промисловість, інновації та інфраструктура



10. Скорочення нерівності



11. Сталий розвиток міст і громад



12. Відповідальне споживання та виробництво



13. Пом'якшення наслідків зміни клімату



14. Збереження морських ресурсів



15. Захист та відновлення екосистем суші



16. Мир, справедливість та сильні інститути



17. Партнерство заради сталого розвитку

ДОДАТОК Б

Етапи становлення та розвитку туристичної індустрії України

Етап	Період	Загальна характеристика етапу	Ключові драйвери розвитку	Основні індикатори	Пріоритети державної політики
Етап зародження організованого туризму	До 1991 р.	Туризм функціонує в межах централізованої радянської системи як соціальний інститут відпочинку та оздоровлення.	Державна підтримка, профспілкові організації, розвиток санаторно-курортної бази.	Кількість туристичних установ, обсяг внутрішніх поїздок, участь трудових колективів у туризмі.	Соціальний відпочинок, формування туристичної інфраструктури, оздоровлення населення.
Етап трансформації та ринкової лібералізації	1991 – 2000 рр.	Відбувається перехід від централізованої до ринкової моделі управління туризмом, формуються приватні туристичні підприємства.	Ринкові реформи, приватизація, відкриття кордонів, прийняття Закону «Про туризм» (1995).	Кількість туроператорів, зростання виїзного туризму, збільшення конкуренції.	Формування правової бази, дерегуляція галузі, інтеграція у міжнародні туристичні процеси.
Етап інституціоналізації та європейської інтеграції	2000 – 2015 рр.	Відбувається стабілізація туристичної сфери, розробляються національні стратегії, посилюється міжнародна співпраця.	Євроінтеграційні процеси, реалізація державних програм, підготовка до Євро-2012, розвиток інфраструктури.	Обсяг туристичних потоків, кількість готелів, інвестиції у туристичну інфраструктуру.	Гармонізація стандартів з ЄС, промоція бренду України, залучення інвестицій у регіони.
Етап сталого та інноваційного розвитку	2016 р. – дотепер	Туризм розглядається як складова сталого розвитку, акцент робиться на екологізації, цифровізації та соціальній відповідальності.	Стратегія розвитку туризму до 2026 р., Цілі сталого розвитку ООН, цифрові технології, екотуризм, інклюзивність.	Підвищення частки внутрішнього туризму, екосертифікація об'єктів, VR- і digital-продукти.	Реалізація принципів сталого туризму, підтримка місцевих ініціатив, екологічна безпека, цифрова трансформація галузі.

Джерело: складено автором за даними [14; 20; 25; 53; 58; 63; 64; 67]

ДОДАТОК В

Горизонтальний та вертикальний аналіз агрегованого балансу активів ТОВ «Аккорд-тур» за 2020-2024 рр., тис. грн.

АКТИВ	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 р. від 2023 р.		Відхилення 2024 р. від 2020 р.	
						абс., тис. грн.	відн., %	абс., тис. грн.	відн., %
I. Необоротні активи	25,06%	25,96%	26,02%	21,37%	24,28%				
Нематеріальні активи	21603	21597	21593	21590,7	21642,2	51,5	0,24	39,2	0,18
первісна вартість	22162	22162	22162	22161,8	21661,4	-500,4	-2,26	-500,6	-2,26
накопичена амортизація	559	565	569	571,1	19,2	-551,9	-96,64	-539,8	-96,57
Незавершені капітальні інвестиції	5985	6039	8240	10830,3	13266,4	2436,1	22,49	7281,4	121,66
Основні засоби:	800	696	622	429	709,4	280,4	65,36	-90,6	-11,33
первісна вартість	4603	4603	4604	3842,3	1480,2	-2362,1	-61,48	-3122,8	-67,84
Знос	3803	3907	3982	3413,3	770,8	-2642,5	-77,42	-3032,2	-79,73
Усього за розділом I	28388	28332	30455	32850	35618	2768	8,43	7230	25,47
II. Оборотні активи	74,94%	74,04%	73,98%	78,63%	75,72%				
Запаси:	9102	8243	5066,5	-	-	-	-	-9102	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	8804	11145	10154,3	8242,6	8637,4	394,8	4,79	-166,6	-1,89
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	402	441	422,9	450,9	338,5	-112,4	-24,93	-63,5	-15,80
у тому числі з податку на прибуток	235	234,9	234,9	234,9	234	-0,9	-0,38	-1	-0,43
Інша поточна дебіторська заборгованість	62256	56700	66544,4	108306	98511	-9795	-9,04	36255	58,24
Гроші та їх еквіваленти	22	104,6	60,5	171,8	258,5	86,7	50,47	236,5	1075,00
Витрати майбутніх періодів	4295	4160	4176	3688,7	3328,9	-359,8	-9,75	-966,1	-22,49
Інші оборотні активи	13	11,2	154,1	21,4	12,3	-9,1	-42,52	-0,7	-5,38
Усього за розділом II	84894	80804,8	86578,7	120881,4	111086,6	-9794,8	-8,10	26192,6	30,85
Баланс	113282	109136,8	117033,7	153731,4	146704,6	-7026,8	-4,57	33422,6	29,50
	100%	100%	100%	100%	100%				

Джерело: складено автором за даними [10; 18; 29]

ДОДАТОК Г

Горизонтальний та вертикальний аналіз агрегованого балансу пасивів ТОВ «Аккорд-тур» за 2020-2024 рр., тис. грн.

ПАСИВ	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 р. від 2023 р.		Відхилення 2024 р. від 2020 р.	
						абс., тис. грн.	відн., %	абс., тис. грн.	відн., %
I. Власний капітал	13,81%	19,11%	15,56%	12,29%	13,74%				
Зареєстрований (пайовий) капітал	18614	18613,9	18613,9	18613,9	18613,9	-	-	-	-
Додатковий капітал	14924	14924	14924	14924	14924	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-14349	-11351,2	-13996,1	-13312,1	-12041,1	1271	-9,55	2307,9	-16,08
Неоплачений капітал	3544	1336	1336	1336	1336	-	-	-2208	-62,30
Усього за розділом I	15645	20850,7	18205,8	18889,8	20160,8	1271	6,73	4515,8	28,86
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	56,81%	52,34%	13,22%	35,38%	28,70%				
Усього за розділом II	64350	57128,5	15472,2	54390	42100	-12290	-22,60	-22250	-34,58
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	29,38%	28,55%	71,22%	52,33%	57,56%				
Короткострокові кредити банків	6800	15075	-	4372,2	-	-4372,2	-100,00	-6800	-100,00
Поточна кредиторська заборгованість за:									
довгостроковими зобов'язаннями	8789	6000	65528,5	5010	10000	4990	99,60	1211	13,78
товари, роботи, послуги	1446	1500	7840,2	33245,4	30750,5	-2494,9	-7,50	29304,5	2026,59
розрахунками з бюджетом	-	-	-	-	17,2	17,2	-	17,2	-
розрахунками зі страхування	-	-	-	-	26,4	26,4	-	26,4	-
розрахунками з оплати праці	-	-	16,3	29,3	57,5	28,2	96,25	57,5	-
Інші поточні зобов'язання	16252	8582,6	9970,7	37794,7	43592,2	5797,5	15,34	27340,2	168,23
Усього за розділом III	33287	31157,6	83355,7	80451,6	84443,8	3992,2	4,96	51156,8	153,68
Баланс	113282	109136,8	117033,7	153731,4	146704,6	-7026,8	-4,57	33422,6	29,50
	100%	100%	100%	100%	100%				

ДОДАТОК Д

Агрегований звіт про фінансові результати ТОВ «Аккорд-тур» за 2020-2024 рр. та його горизонтальний аналіз, тис. грн.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 р. від 2023 р.		Відхилення 2024 р. від 2020 р.	
						абс., тис. грн.	відн., %	абс., тис. грн.	відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	19429	31577,7	9135,1	27109,8	29171,4	2061,6	7,60	9742,4	50,14
Інші операційні доходи	13013	7639,7	7015,0	7087	4469,9	-2617,1	-36,93	-8543,1	-65,65
Інші доходи	13	-	-	-	81,5	-	-	68,5	526,92
Разом доходи	32455	39217,4	16150,1	34196,8	33722,8	-474	-1,39	1267,8	3,91
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	12991	20184,1	4880,0	14070,3	14984,1	913,8	6,49	1993,1	15,34
Інші операційні витрати	5925	5873,6	2377,0	5379,9	5554,7	174,8	3,25	-370,3	-6,25
Інші витрати	13519	10161,9	11538,0	14023,9	11913	-2110,9	-15,05	-1606	-11,88
Разом витрати	32435	36219,6	18795,0	33474,1	32451,8	-1022,3	-3,05	16,8	0,05
Фінансовий результат до оподаткування	20	2997,8	-2644,9	722,7	1271	548,3	75,87	1251	6255,00
Податок на прибуток	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Чистий прибуток (збиток)	20	2997,8	-2644,9	722,7	1271	548,3	75,87	1251	6255,00

Джерело: складено автором за даними [10; 18; 29]

ДОДАТОК Ж

Приклади замків Західної України, які можна інтегрувати у формат онлайн-екскурсій із live-stream та аудіогідами

1. Олеський замок (Львівська область)

Онлайн-екскурсія може включати віртуальний огляд історичних інтер'єрів, колекції ікон та картин.

Глядачам можна запропонувати інтерактивне завдання: відшукати в залі певний артефакт (наприклад, найстаршу ікону).

У live-режимі гід розповідає легенди про примар та історію народження гетьмана Богдана Хмельницького.

2. Підгорецький замок (Львівська область)

Основний акцент – архітектурна велич і містика замку.

Учасникам онлайн-екскурсії можна дати завдання обрати: чи заглибитися у легенду про «Білу Пані», чи оглянути мистецьку експозицію.

Можливе поєднання з VR-ефектами (панорамний зalogін у кімнати).

3. Хотинська фортеця (Чернівецька область)

Під час трансляції можна зробити реконструкцію середньовічного бою або показати майстер-клас із фехтування.

Інтерактив: глядачі обирають, чи піти на вежу огляду, чи «вирушити» у підземелля.

Формат квесту – знайти «схований скарб» за підказками гіда.

4. Хотинська фортеця (Чернівецька область)

Під час трансляції можна зробити реконструкцію середньовічного бою або показати майстер-клас із фехтування.

Інтерактив: глядачі обирають, чи піти на вежу огляду, чи «вирушити» у підземелля.

Формат квесту – знайти «схований скарб» за підказками гіда.

5. Замок Любарта (Луцьк, Волинська область)

Онлайн-екскурсія може містити знайомство з експозицією зброї, дзвіницею та історією оборони міста.

Для інтерактиву – глядачі можуть проголосувати, чи «піднятися на вежу» для панорами, чи «спуститися» до підземель.

6. Мукачівський замок «Паланок» (Закарпатська область)

Трансляція унікального краєвиду з висоти замку.

Екскурсивод у live-режимі може поставити питання аудиторії про героїчні постаті (Ілона Зріні, Ференц Ракоці).

Інтерактив: глядачі допомагають «вирішити», яким маршрутом рухатися далі – оборонними стінами чи внутрішніми залами.

Джерело: складено автором

ДОДАТОК 3

Сценарій VR-туру «Український борщ: від городу до столу»

1. Вступ

Клієнт одягає VR-окуляри та «переноситься» у традиційне українське село.

Зустрічає його віртуальна господиня в національному вбранні, яка вітає словами:

«Сьогодні ми разом приготуємо справжній український борщ – страву, що об'єднує сім'ї та покоління».

2. Збір інгредієнтів

Учасник «відвідує» віртуальний город: може сам «зібрати» буряк, моркву, капусту.

На ярмарку – обирає м'ясо, сало та спеції.

Інтерактив: якщо вибрано не той продукт, господиня лагідно пояснює його роль у рецепті.

3. Процес приготування

Камера «опиняється» на сільській кухні з глиняною піччю.

Глядач спостерігає, як нарізаються овочі, тушкується буряк, кипить бульйон.

У VR можна «додати інгредієнт» – наприклад, кинути жменю квасолі або ложку сметани.

Кожен етап супроводжується короткою розповіддю про символіку страви (наприклад, буряк – символ здоров'я, капуста – достатку тощо).

4. Культурна інтеграція

Під час приготування у фоні звучить українська народна пісня.

Господиня розповідає історію про роль борщу в обрядах (наприклад, його готували на весілля чи під час важливих свят).

5. Завершення

На столі з'являється миска гарячого борщу з пампушками.

Господиня каже: *«Борщ готовий – а тепер ваша черга спробувати!»*

Віртуально можна «зачерпнути ложкою» і відчутти ефект занурення.

6. Реальна взаємодія (після VR-туру)

Клієнтам пропонується замовити Food Box «Борщовий набір» із продуктами та рецептом.

Можна також отримати готові страви (борщ у банці, пампушки, сало, узвар).

Додатково – доступ до відеоуроку від шеф-кухаря та онлайн-зустріч із кулінаром.

Значення такого туру:

1. Поєднання віртуальної культури та реального гастрономічного досвіду.
2. Можливість популяризації української кухні за кордоном, навіть у час війни.
3. Формування нової бізнес-ніші для туроператора: VR-туризм + доставка продуктів.

ДОДАТОК І

Приклади можливих інтерактивних квестів

У м. Київ:

1. «Таємниці підземель Лаври»

Туристи отримують карту стародавніх печер Києво-Печерської лаври з підказками та завданнями, де потрібно відшукати «сховані артефакти» (легенди про мощі, стародавні книги, реліквії).

2. «Код Ярослава Мудрого»

Квест у центрі міста: починається біля Золотих воріт, а далі через Софію Київську та Михайлівський собор. Учасники розгадують загадки, пов'язані з київськими князями, та складають історичний код.

3. «Місія Андріївський узвіз»

Квест у форматі театралізованої гри: актори в образах митців (Булгаков, художники, ремісники) дають завдання командам. Завершується на Замковій горі з видом на Поділ.

4. AR-квест «Київ майбутнього»

Використання мобільного додатку: туристи наводять камеру на історичні пам'ятки й бачать, як вони виглядали в минулому та можуть змодельовати «майбутній Київ».

У м. Львів:

1. «Таємниці львівських підземель»

Маршрут проходить через підземелля Домініканського собору та Аптеки-музею. Учасники отримують карту з загадками й шукають «ключі», які розкривають легенди про алхіміків, купців та середньовічні таємні товариства.

2. «Львівський код Леопольда»

Квест у центрі міста: від площі Ринок через Латинську катедру до Вірменського кварталу. Учасники збирають «частини коду» з історичних

підказок і створюють символ, який відкриває секрет про заснування Львова.

3. «Місія Львівська опера»

Театралізований квест: актори в образах артистів XIX–XX ст. (Соломія Крушельницька, диригенти, композитори) дають завдання гравцям. Завершується квест у кулуарах Оперного театру з невеликим імпровізованим концертом.

4. AR-квест «Львів крізь століття»

Застосунок із доповненою реальністю дозволяє побачити, як виглядав Львів у різні епохи – від середньовічних оборонних мурів до австрійських часів. Учасники взаємодіють із віртуальними персонажами – королем Данилом, ремісниками та купцями.

У м. Одеса:

1. «Контрабандні шляхи Приморського бульвару»

Гравці стають «контрабандистами XIX століття», які мають провести вантаж через катакомби. Завдання – знайти найкоротший шлях, уникнувши «митників» (акторів).

2. «Таємниці Одеських двориків»

Маршрут проходить через старі колоритні дворики з легендами, загадками та шифрами. Кожен дворик відкриває новий фрагмент історії.

3. «Привиди Оперного театру»

Нічний квест із містичними завданнями: гравці розслідують зникнення «зірки опери», розгадуючи загадки на сцені, в підвалах і кулуарах театру.

4. «Скарб Дюка де Рішельє»

Команди отримують стару мапу Одеси, де позначені ключові місця (Потьомкінські сходи, Приморський бульвар, порт). Завдання – відшукати «захований скарб» першого градоначальника.