

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

ННІ неперервної освіти і туризму

ПОГОДЖЕНО
Директор
ННІ неперервної освіти і туризму

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувачка кафедри готельно-
ресторанної справи та туризму

_____ Гриценко І. С.
(підпис)

_____ Мельниченко С.В.
(підпис)

«_____» _____ 20__ р.

«_____» _____ 20__ р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Діагностика впливу зовнішнього середовища на управління
суб'єктом туристичного бізнесу»

Спеціальність: 242 «Туризм»
Освітня програма: «Туризм»

Гарант освітньої програми
к.е.н., доцент

(підпис)

Кудінова І.П.

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
к.е.н., доцент

(підпис)

Стретович О.А.

Виконав

(підпис)

Шиденко Д.О.

КИЇВ –2025

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

ННІ неперервної освіти і туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри
готельно-ресторанної справи та туризму

д.е.н., професор _____ Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО
(підпис)

« ____ » _____ 202_ р.

ЗАВДАННЯ

до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи
здобувачу вищої освіти

Шиденко Давиду Олеговичу

Спеціальність: 242 «Туризм»

Освітня програма: «Туризм»

Орієнтація освітньої програми: освітньо-професійна

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «**Діагностика впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктом туристичного бізнесу**»

Затверджена наказом ректора НУБіП України від 29 жовтня 2024 р. № 1936
«С».

Термін подання завершеної роботи на кафедру до: 20.05.2025 р.

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України, матеріали Державної служби статистики України, наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, внутрішньої звітності та обстежень ряду підприємств туристичної галузі, регіональні програми розвитку туристичного бізнесу регіонів України.

Об'єкт дослідження – процес розроблення підходів до діагностики впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктом туристичного бізнесу.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до діагностики впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктом туристичного

бізнесу.

Мета дослідження – розроблення та обґрунтування методичних і практичних засад діагностики впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктом туристичного бізнесу.

Перелік завдань, які повинен виконати здобувач вищої освіти для досягнення поставленої мети:

- аналіз зарубіжних і вітчизняних джерел, інтернет ресурсів щодо діагностики впливу зовнішнього середовища на управління суб'єкта туристичного бізнесу;
- теоретико-методологічні підходи до діагностики впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктом туристичного бізнесу;
- проаналізувати тенденції розвитку методів діагностики впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктом туристичного бізнесу;
- оцінити необхідність діагностики впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктом туристичного бізнесу;
- дослідити вплив факторів зовнішнього середовища на управління суб'єктом туристичного бізнесу;
- запропонувати основні напрями діагностики впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктом туристичного бізнесу;
- обґрунтувати запропоновані заходи.

Дата видачі завдання: “19” листопада 2024 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
к.е.н., доцент**

(підпис)

Олександр СТРЕТОВИЧ

(прізвище та ініціали)

**Завдання прийняв до
виконання**

(підпис)

Давид ШИДЕНКО

(прізвище та ініціали студента)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ПІДГОТОВКИ ТА ЗАХИСТУ БАКАЛАВРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	Етапи підготовки та захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи	Термін виконання	Примітки (виконано)
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, підготовка завдання, складання плану, консультації з проведення дослідження	1 вересня – 30 вересня 2024 р.	Виконано
2.	Підготовка та видача завдання	1 жовтня – 1 грудня 2024 р.	Виконано
3.	Підготовка першого розділу роботи	1 грудня 2024 р. – 1 лютого 2025 р.	Виконано
4.	Підготовка другого розділу роботи	2 лютого – 30 березня 2025 р.	Виконано
5.	Підготовка третього розділу роботи	1 квітня – 5 травня 2025 р.	Виконано
6.	Підготовка висновків, списку використаних джерел та додатків. Оформлення роботи відповідно до встановлених вимог, передача на перевірку керівникові.	5-10 травня 2025 р.	Виконано
7.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	10-15 травня 2025 р.	Виконано
8.	Перевірка роботи на академічний плагіат	16 травня 2025 р.	Виконано
9.	Отримання відгуку керівника роботи	17-18 травня 2025 р.	Виконано
10.	Отримання зовнішньої рецензії	19-20 травня 2025 р.	Виконано
11.	Подача роботи на кафедру	20 травня 2025 р.	Виконано
12.	Підготовка доповіді і презентації. Попередній розгляд та захист на випусковій кафедрі	20-25 травня 2025 р.	Виконано
13.	Допуск бакалаврської кваліфікаційної роботи до захисту завідувачем кафедри	25 травня – 1 червня 2025 р.	Виконано
14.	Захист роботи перед екзаменаційною комісією	відповідно до графіку	Виконано

РЕФЕРАТ

Шиденко Д.О. «Діагностика впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктом туристичного бізнесу» бакалавр. робота: спец. 242 «Туризм» / Давид Олегович Шиденко; НУБіП України; кафедра готельно-ресторанної справи та туризму; керівник Стретович О.А., к.е.н., доцент – Київ, 2025. – 73 с.

Анотація. У бакалаврській кваліфікаційній роботі на тему «Діагностика впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктом туристичного бізнесу» досліджено теоретичні основи, аналітичні інструменти та практичні підходи до оцінки впливу зовнішніх чинників на управлінські процеси в туристичній галузі.

У першому розділі розглянуто теоретико-методологічні основи діагностики впливу зовнішнього середовища, розкрито сутність, складові та класифікацію макро- і мікросередовища, а також охарактеризовано методи оцінки їх впливу на управлінські процеси в туризмі.

Другий розділ містить аналіз практичного впливу зовнішніх чинників на діяльність суб'єктів туристичного бізнесу: наведено характеристику підприємств, здійснено оцінку макро- і мікрофакторів, виконано SWOT-аналіз та виявлено загрози й можливості.

У третьому розділі запропоновано методичні рекомендації щодо адаптації управління туристичним підприємством у плинних умовах зовнішнього середовища, розроблено комплекс управлінських рішень та здійснено оцінку їх ефективності з урахуванням специфіки сучасного ринку.

Ключові слова: туристичний бізнес, зовнішнє середовище, управління, діагностика, аналіз, стратегія, адаптація.

Відгук керівника бакалаврської кваліфікаційної роботи

Бакалаврська кваліфікаційна робота Шиденко Давида Олеговича присвячена актуальній темі. В ній досліджено теоретичні та практичні аспекти діагностики впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктом туристичного бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес розроблення підходів до діагностики впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктом туристичного бізнесу, а предметом — методичні та практичні підходи до такого аналізу.

Практичне значення роботи полягає в можливості застосування запропонованих підходів до оцінки впливу зовнішнього середовища в управлінській практиці суб'єктів туристичного бізнесу. Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення гнучкості управління, своєчасне реагування на ризики та формування стійких конкурентних переваг.

Бакалаврська кваліфікаційна робота є закінченим, самостійно виконаним дослідженням, яке відповідає вимогам щодо написання робіт такого рівня.

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи

(підпис, дата)

Олександр СТРЕТОВИЧ
(прізвище та ініціали)

Бакалаврська кваліфікаційна робота студента **Шиденко Давида Олеговича** може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії

Гарант освітньої
програми

(підпис)

Ірина КУДІНОВА
(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО
(прізвище та ініціали)

« ___ » _____ 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ БІЗНЕСОМ	12
1.1. Сутність і компоненти зовнішнього середовища суб'єктів туристичного бізнесу.....	12
1.2. Методологічні підходи до оцінки впливу зовнішнього середовища на управління туристичним бізнесом	21
1.3. Значення зовнішнього середовища в управлінні суб'єктами туристичного бізнесу.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА СУБ'ЄКТИ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ	40
2.1. Характеристика туристичного бізнесу як об'єкта управління.....	40
2.2. Оцінка впливу макро- та мікросередовища на суб'єкт туристичного бізнесу.....	44
2.3. SWOT-аналіз впливу зовнішнього середовища на суб'єкти туристичного бізнесу.....	48
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТОМ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В ПЛИННИХ УМОВАХ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	57
3.1. Методичні підходи до адаптації управління суб'єктом туристичного бізнесу.....	57
3.2. Розробка управлінських рішень в умовах нестабільного середовища.....	60
3.3. Оцінка ефективності запропонованих рішень	63
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70

ВСТУП

Актуальність. У сучасному світі туристичний бізнес стикається з багатьма складними викликами, що постійно змінюють умови його функціонування. Основна причина цього полягає у високій мінливості, непередбачуваності та взаємозв'язаності зовнішнього середовища, в якому працюють туристичні підприємства. Фактори, які ще донедавна мали лише другорядне значення, нині істотно впливають на прийняття управлінських рішень.

Серед найпотужніших дестабілізуючих чинників варто виокремити військові конфлікти, економічні кризи, пандемії, кліматичні зміни, цифровізацію, зміну споживчих уподобань та посилення конкуренції. Збройна агресія проти України суттєво вплинула на внутрішній туризм і практично зупинила міжнародний. У багатьох регіонах було зруйновано туристичну інфраструктуру, порушено транспортну доступність і створено серйозні ризики безпеки для споживачів. Економічна нестабільність, зокрема інфляційні коливання та зниження рівня доходів населення, спричинила зменшення попиту на туристичні послуги, особливо у в'їзному та виїзному сегментах. Пандемія COVID-19 наочно продемонструвала надзвичайну вразливість галузі до глобальних епідеміологічних загроз, що супроводжуються обмеженням пересування, закриттям кордонів та загальним падінням туристичних потоків.

Критичний аналіз сучасного стану проблеми свідчить, що хоча в науковій літературі активно досліджуються окремі аспекти зовнішнього середовища, більшість публікацій зосереджуються на описі чинників без глибокої діагностики їхнього впливу на управлінські рішення. Серед українських науковців, які зробили вагомий внесок у дослідження бізнес-середовища в туризмі, варто відзначити М. П. Мальську, В. Ф. Кіфяка, І. В. Кальченка, С. Є. Сардака. Водночас, у зарубіжних працях (Ф. Котлер, Дж.

Рітчі, С. Пайк) наголос робиться переважно на маркетинговому середовищі, а не на системній оцінці управлінського впливу.

Дискусійними залишаються питання щодо методології аналізу впливу зовнішнього середовища: чи достатньо класичних інструментів, таких як PEST або SWOT, чи необхідне їх поєднання із сучасними підходами сценарного прогнозування? Недостатньо дослідженим також є питання практичного використання результатів діагностики для формування гнучких управлінських стратегій в умовах невизначеності.

Предметом дослідження бакалаврської кваліфікаційної роботи є одна з актуальних проблем — діагностика впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктом туристичного бізнесу, що потребує вирішення як на теоретичному, так і на прикладному рівні. Це зумовлює наукове й практичне значення дослідження для сфери управління туристичним підприємництвом, особливо в умовах трансформаційних змін.

Об'єктом дослідження є процес розроблення підходів до діагностики впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктом туристичного бізнесу, а предметом — методичні та практичні підходи до такого аналізу.

Метою роботи є розроблення та обґрунтування методичних і практичних засад діагностики впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктом туристичного бізнесу.

Досягнення поставленої мети передбачає розв'язання таких **завдань**:

- проаналізувати теоретичні основи впливу зовнішнього середовища на діяльність туристичних підприємств;
- здійснити класифікацію та систематизацію чинників зовнішнього впливу;
- провести оцінку сучасних підходів до діагностики та запропонувати адаптивну модель аналізу;
- розробити практичні рекомендації щодо адаптації управлінських стратегій до змін у зовнішньому середовищі.

У дослідженні враховано соціально-економічні умови функціонування підприємства, зокрема політичну ситуацію, коливання попиту на туристичні послуги, стан транспортної інфраструктури та тенденції внутрішнього туризму.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. До загальнонаукових належать аналіз, синтез, індукція, дедукція та узагальнення. Серед спеціальних — PEST-аналіз, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, а також елементи сценарного прогнозування. Інформаційну базу дослідження склали статистичні дані Державного агентства розвитку туризму України, аналітичні звіти, нормативно-правові акти, звітність підприємства та наукові публікації.

Практична цінність роботи полягає в можливості застосування запропонованих підходів до оцінки впливу зовнішнього середовища в управлінській практиці суб'єктів туристичного бізнесу. Розроблені рекомендації спрямовані на підвищення гнучкості управління, своєчасне реагування на ризики та формування стійких конкурентних переваг.

Кваліфікаційна робота викладена на 73 сторінках загального тексту.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел із 34 найменувань та містить 4 таблиці.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ БІЗНЕСОМ

1.1. Сутність і компоненти зовнішнього середовища суб'єктів туристичного бізнесу

У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції ефективність управління туристичним бізнесом значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно виявляти та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище являє собою сукупність факторів, умов та сил, що знаходяться поза межами суб'єкта туристичного бізнесу, але безпосередньо чи опосередковано впливають на його функціонування, розвиток та прийняття управлінських рішень.

Загалом середовище в туристичній сфері — це сукупність об'єктивних умов, у яких провадять свою діяльність туристичні підприємства, здійснюють політику регіони і країни [18].

У межах такого середовища особливу увагу привертає зовнішній його компонент, оскільки саме він визначає більшість викликів та можливостей для туристичних підприємств. У зв'язку з цим доцільним є розгляд наукових підходів до визначення поняття «зовнішнє середовище».

Аналіз наукових джерел дозволяє стверджувати, що існують різні підходи до визначення поняття «зовнішнє середовище». Так, Мельник Т. С. трактує зовнішнє середовище як сукупність об'єктів, що не входять до складу системи, але зміна їх властивостей впливає на систему, а також тих об'єктів, чії властивості змінюються в результаті поведінки системи [19, С. 251-252].

Згідно з визначенням Кіфяка В. Ф., зовнішнє середовище туристичного підприємства – це «сукупність факторів і сил, які впливають на діяльність підприємства і вимагають прийняття управлінських рішень, спрямованих на пристосування до них» [14].

Такі визначення дозволяють краще зрозуміти структурну складність зовнішнього середовища та його вплив на управлінські процеси в туризмі. З огляду на це, доцільно розглянути його поділ на окремі рівні, що відображають різну ступінь впливу та специфіку взаємодії з підприємством.

Традиційно зовнішнє середовище суб'єктів туристичного бізнесу поділяють на два рівні: макросередовище та мікросередовище [18].

Макросередовище туристичного бізнесу визначається факторами, що опосередковано впливають на його діяльність. До основних компонентів належать політико-правові, економічні, соціально-культурні, технологічні, екологічні та глобальні фактори. Політико-правові охоплюють законодавство, політичну стабільність, візову політику та міжнародні відносини. Економічні включають стан економіки, рівень інфляції, валютні курси, доходи населення, податки та інвестиційний клімат. Соціально-культурні фактори відображають демографічну ситуацію, культурні цінності, стиль життя, рівень освіти та соціальну мобільність. Технологічні аспекти стосуються розвитку інформаційних технологій, інновацій у транспорті, автоматизації процесів, цифрових платформ та використання штучного інтелекту. Екологічні фактори пов'язані зі станом довкілля, кліматичними умовами, природними катаклізмами, сезонністю та екологічною свідомістю споживачів. Глобальні фактори охоплюють міжнародний тероризм, пандемії, міграційні процеси, діяльність міжнародних організацій та глобалізацію туристичного ринку [17, С. 205-206].

Отже, макросередовище туристичного бізнесу охоплює сукупність низки факторів, що опосередковано впливають на діяльність підприємств і визначають загальні умови їх функціонування. До таких факторів належать: політико-правові, економічні, соціально-культурні, технологічні, екологічні та глобальні. Кожна з цих груп створює важливий контекст, у якому приймаються управлінські рішення, та вимагає постійного моніторингу для забезпечення ефективного стратегічного розвитку підприємств.

Мікросередовище охоплює фактори безпосереднього оточення підприємства, які прямо впливають на його діяльність і на які підприємство може певною мірою впливати через встановлення ефективних комунікацій [17, с. 204]. До компонентів мікросередовища відносять:

1. Споживачі туристичних послуг: індивідуальні та корпоративні клієнти, їхні потреби, вподобання, купівельна спроможність, чутливість до ціни, лояльність до бренду.

2. Конкуренти: прямі та непрямі конкуренти, їхні стратегії, цінова політика, асортимент послуг, маркетингова активність, конкурентні переваги.

3. Постачальники: готелі, транспортні компанії, заклади харчування, екскурсійні бюро, страхові компанії, ІТ-провайдери та інші партнери, що забезпечують формування туристичного продукту.

4. Посередники: туристичні агенції, онлайн-платформи бронювання, маркетингові агентства, фінансово-кредитні установи, що сприяють просуванню та реалізації туристичних послуг.

5. Контактні аудиторії: ЗМІ, громадські організації, місцеві громади, фінансові кола, урядові установи, які можуть впливати на формування репутації та іміджу туристичного підприємства.

Звідси підсумуємо, що мікросередовище туристичного підприємства включає чинники найближчого оточення, що безпосередньо впливають на його діяльність і з якими воно може взаємодіяти. До основних елементів мікросередовища належать споживачі, конкуренти, постачальники, посередники та контактні аудиторії. Через ефективну комунікацію з цими групами підприємство має можливість формувати сприятливе середовище для свого розвитку та адаптації до ринкових змін.

Таким чином, макро- та мікросередовище утворюють цілісну систему впливу на діяльність суб'єктів туристичного бізнесу. Особливістю цієї системи є її динамічність, взаємопов'язаність та комплексний характер впливу, оскільки зміни на одному з рівнів неминуче відображаються на функціонуванні підприємства в цілому. Макросередовище формує загальні

умови ведення бізнесу, тоді як мікросередовище визначає безпосередні взаємодії підприємства з партнерами, споживачами, конкурентами та іншими учасниками ринку. Врахування особливостей обох рівнів середовища є необхідною умовою для розробки ефективної стратегії розвитку та адаптації туристичних підприємств до змін зовнішнього середовища.

Важливою характеристикою зовнішнього середовища є його невизначеність, яка зумовлена такими факторами:

- складність (кількість та різноманітність факторів, на які підприємство повинно реагувати);
- динамічність (швидкість змін у зовнішньому середовищі);
- взаємопов'язаність факторів (ступінь сили, з якою зміна одного фактора впливає на інші);
- непередбачуваність (ступінь точності, з якою можна прогнозувати майбутні зміни).

Чим вища невизначеність зовнішнього середовища, тим складніше приймати ефективні управлінські рішення [22, С. 130-137].

Тому для суб'єктів туристичного бізнесу критично важливим є постійний моніторинг та аналіз зовнішнього середовища для своєчасного виявлення можливостей та загроз. У сфері туризму, яка безпосередньо залежить від сезонних коливань, політичної стабільності, економічної ситуації, екологічних умов та глобальних криз (зокрема пандемій чи воєн), рівень невизначеності особливо високий. Зміни навіть одного з факторів можуть спричинити стрімке скорочення попиту, зміну споживчих вподобань або дестабілізацію логістичних ланцюгів. У такому середовищі ключовими стають гнучкість управління, адаптивність стратегій, цифровізація процесів і вміння оперативно реагувати на зовнішні виклики. Ефективне управління невизначеністю дозволяє туристичним підприємствам не лише виживати, а й знаходити нові шляхи для зростання та розвитку.

З огляду на це, для туристичних підприємств надзвичайно важливим є не лише вміння адаптуватися до змін, а й здатність системно осмислювати їх

природу. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність ефективної діагностики впливу зовнішнього середовища на управління туристичним бізнесом, що передбачає систематизацію та класифікацію чинників за різними ознаками.

На мою думку, зовнішні фактори, що впливають на туристичну галузь, можна поділяти за ступенем їх передбачуваності. У цьому контексті варто виокремити дві основні категорії. По-перше, це прогнозовані фактори — такі, зміни яких можна очікувати з високим ступенем ймовірності. До них можна віднести — сезонні коливання попиту, заплановані зміни в законодавстві або ж впровадження новітніх технологічних рішень. По-друге, непрогнозовані фактори, тобто ті, вплив яких є складним для передбачення або взагалі не піддається прогнозуванню. До цієї групи можна віднести — природні катаклізми, терористичні акти, пандемії, а також різноманітні політичні кризи. Розуміння цієї класифікації є надзвичайно важливим для розробки адаптивних стратегій в управлінні туристичним бізнесом.

У науковій літературі зовнішні фактори, що впливають на туристичну галузь, часто класифікують за джерелом походження на дві основні категорії: природні та антропогенні. Природні фактори включають природно-кліматичні умови, стан навколишнього середовища та наявність природних ресурсів, які є привабливими для розвитку туризму. Антропогенні фактори пов'язані з діяльністю людини і охоплюють соціально-економічний розвиток, культурну спадщину та інфраструктуру [31]. На мою думку, класифікація зовнішніх факторів за джерелом походження на природні та антропогенні дозволяє комплексно оцінити передумови та обмеження для розвитку туризму. Природні чинники формують базову привабливість території, тоді як антропогенні — визначають рівень доступності, комфорту та сервісу, які безпосередньо впливають на якість туристичного досвіду. Тому ефективне управління розвитком туризму потребує збалансованого врахування обох груп факторів.

У науковій літературі зовнішні фактори, що впливають на туристичну галузь, часто класифікуються за масштабом впливу на глобальні, національні,

регіональні та локальні. Ця класифікація допомагає зрозуміти різні рівні впливу на туристичний бізнес та розробити відповідні стратегії адаптації.

Глобальні фактори впливають на туристичний бізнес у світовому масштабі. До них належать міжнародні економічні кризи, пандемії та глобальне потепління. У статті «Формування і розвиток регіонального туристично-рекреаційного комплексу» зазначається, що для розвитку туризму необхідно враховувати як зовнішні (глобальні та національні), так і внутрішні фактори, які регіон може формувати самостійно [3].

Національні фактори діють у межах конкретної держави та включають національне законодавство, економічну політику та культурні особливості. У статті «Зовнішньоекономічна діяльність туристичних підприємств України» запропоновано систематизацію чинників зовнішньоекономічної діяльності туристичних підприємств, зокрема їх поділ на зовнішні (глобальні) та інші [7].

Регіональні фактори мають значення для певного регіону, наприклад, регіональні програми розвитку туризму та стан регіональної інфраструктури. У вже згаданій статті «Формування і розвиток регіонального туристично-рекреаційного комплексу» обговорюється важливість врахування регіональних особливостей та можливостей для розвитку туризму [3].

Локальні фактори впливають на туристичні підприємства певної місцевості, включаючи місцеві туристичні атракції та локальну транспортну доступність. У статті «Класифікація інноваційної діяльності туристичного підприємства» розглядаються різні аспекти інноваційної діяльності, які можуть бути пов'язані з локальними умовами та потребами туристичних підприємств [20].

Існують різні зовнішні фактори, які по-різному впливають на розвиток туристичного бізнесу. Їх можна поділити на дві групи – ті, що допомагають розвитку, і ті, що заважають.

До корисних факторів можна віднести: підвищення доходів населення, завдяки чому люди можуть більше подорожувати; спрощення візових правил,

що полегшує приїзд іноземних туристів; і покращення транспортної інфраструктури, яке робить подорожі зручнішими.

Натомість є й ті фактори, які гальмують розвиток туризму. Це, зокрема, економічні кризи, коли люди менше витрачають на відпочинок; політична нестабільність, яка відлякує туристів; а також погіршення стану довкілля, що робить окремі місця менш привабливими.

Отже, для ефективного управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу необхідно враховувати як позитивні, так і негативні зовнішні впливи, адаптуючи стратегії розвитку до змін у середовищі.

У науковій літературі фактори, що впливають на туристичну галузь, часто класифікуються за характером дії на постійні та тимчасові.

Постійні фактори діють безперервно протягом тривалого періоду. До них належать географічне положення та кліматичні умови. У монографії «Менеджмент в туризмі: зміст, особливості, тенденції розвитку» автори Сардак С.Є. та Кучер М.М. ідентифікують статичні фактори, які включають територіально-географічні та кліматичні умови, що постійно впливають на туристичну діяльність [27].

Тимчасові фактори діють протягом обмеженого періоду. До них належать сезонні коливання та проведення масштабних подій. У навчальному посібнику «Фактори впливу на розвиток в'їзного туризму» розглядаються динамічні фактори, які включають соціально-демографічні та економічні аспекти, що можуть тимчасово впливати на розвиток туризму, зокрема сезонні коливання та події [29].

Туристична галузь постійно перебуває під впливом великої кількості чинників, які варто аналізувати з урахуванням їхньої природи, рівня та змісту. Класифікація факторів за змістом охоплює політико-правові, економічні, соціально-культурні, технологічні, екологічні та глобальні чинники, кожен з яких відіграє свою унікальну роль у формуванні динаміки туристичного середовища.

Політико-правові чинники створюють базові умови для функціонування туристичного бізнесу. До них належать законодавство у сфері туризму, яке визначає правові рамки діяльності, візовий режим, що впливає на доступність поїздок, а також рівень політичної стабільності, який формує безпекову привабливість країни. Міждержавні відносини, митні правила та податкова політика можуть як стимулювати, так і обмежувати туристичні потоки. Важливою складовою є також державні програми розвитку туризму, що забезпечують цілеспрямовану підтримку галузі [12].

У свою чергу, економічні фактори охоплюють загальні макроекономічні умови: економічний розвиток країни, рівень інфляції та стабільність валюти. Вони безпосередньо впливають на спроможність громадян подорожувати та інвестувати у туристичні проєкти. Доходи населення визначають обсяги внутрішнього туризму, тоді як доступність кредитів і сприятливий інвестиційний клімат відкривають нові можливості для бізнесу. Цінова політика на ринку туристичних послуг та рівень конкуренції формують кінцеву привабливість пропозицій для споживачів [12].

Соціально-культурні чинники впливають на мотивацію до подорожей і формують типові туристичні вподобання. Демографічна структура, урбанізація, рівень освіти, культурні цінності, релігійні переконання, традиції, мода на певні види туризму та стиль життя — усі ці аспекти визначають, хто, куди і з якою метою подорожує. Зміна поколінь, глобалізація культур, поява нових видів відпочинку (як-от *slow travel* чи *eco-travel*) також змінюють соціокультурний ландшафт туризму [6].

Технологічні фактори стали ключовим рушієм трансформації галузі у XXI столітті. Інформаційні технології дозволили автоматизувати обслуговування, створити зручні системи бронювання, розширити присутність туристичних компаній у соціальних мережах та через мобільні додатки. Інновації в транспорті, застосування віртуальної реальності та цифрові сервіси істотно поліпшили досвід туристів і зробили подорожі доступнішими [13, С. 45–50].

Екологічні чинники відіграють вирішальну роль у формуванні туристичних продуктів. Кліматичні умови, якість довкілля, наявність природних ресурсів визначають привабливість територій. Водночас екологічні катастрофи, забруднення та зміни клімату можуть стримувати розвиток туризму. Зростання екологічної свідомості споживачів спонукає до розвитку сталого туризму, який враховує потреби природи, місцевих громад і майбутніх поколінь [12].

На завершення, глобальні фактори, як-от міжнародний тероризм, пандемії, кліматичні зміни, масові міграційні процеси та діяльність міжнародних організацій, створюють широке тло, що формує контекст існування туристичної галузі. Їхній вплив часто є непередбачуваним і масштабним, але водночас спонукає до адаптації та підвищення стійкості сектору.

Підсумовуючи, варто відзначити, що успішний розвиток туристичної сфери вимагає системного підходу до аналізу факторів, що її формують. Лише цілісне розуміння політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, екологічних та глобальних впливів дозволяє приймати ефективні управлінські рішення. У цьому контексті особливої ваги набувають інструменти моніторингу та прогнозування, здатні забезпечити адаптивність і стійкість туристичного бізнесу в умовах постійних змін.

Туристичний бізнес вирізняється особливою чутливістю до змін у зовнішньому середовищі, що значно перевищує аналогічну залежність в інших галузях економіки. Це пов'язано з низкою характерних особливостей. По-перше, туристичні послуги мають нематеріальний характер і не підлягають зберіганню, що робить їх реалізацію залежною від конкретного моменту попиту. По-друге, попит на такі послуги дуже еластичний: він змінюється залежно від доходів населення та цінових коливань. Також значною є сезонна залежність, що вимагає ретельного планування діяльності протягом року.

Крім того, туристична галузь тісно пов'язана з іншими сферами, зокрема транспортом, готельно-ресторанним господарством та індустрією розваг, що

посилює її залежність від загального стану економіки. Імідж і безпека туристичних дестинацій також відіграють ключову роль у формуванні попиту, адже навіть незначні загрози можуть суттєво вплинути на бажання мандрівників відвідати той чи інший регіон. Нарешті, туристичний бізнес надзвичайно вразливий до політичних, соціальних та екологічних змін, що ще більше підкреслює потребу в гнучкому та адаптивному управлінні.

Таким чином, зовнішнє середовище суб'єктів туристичного бізнесу є складною, динамічною та багатофакторною системою, яка формує умови функціонування та розвитку підприємств галузі. Розуміння сутності, структури та особливостей впливу чинників зовнішнього середовища створює основу для розробки ефективних стратегій управління туристичним бізнесом в умовах невизначеності та стрімких змін.

1.2. Методологічні підходи до оцінки впливу зовнішнього середовища на управління туристичним бізнесом

Успішне функціонування суб'єктів туристичного бізнесу в сучасних умовах вимагає систематичного та комплексного аналізу зовнішнього середовища. Ефективна діагностика зовнішніх факторів передбачає використання спеціальних методологічних підходів та інструментів, що дозволяють ідентифікувати, оцінити та спрогнозувати вплив різноманітних чинників на процеси управління.

Трансформація світової економіки через COVID-19, війну в Україні та інші виклики вимагає надійних підходів до оцінки впливу зовнішнього середовища на туристичний бізнес. Як зазначає Тетяна Бут, доцільно застосовувати поетапну систему оцінювання, що включає аналіз статистичних даних, розрахунок інтегрального показника та методи порівняльного аналізу. Запропонована структура враховує ключові коефіцієнти (інтенсивність туристичних потоків, платоспроможність, рівень зайнятості), що дозволяє об'єктивно оцінити регіональний туристичний потенціал [4]. Такий підхід

забезпечує комплексне бачення та сприяє адаптації туристичних стратегій до змін у зовнішньому середовищі.

У теорії та практиці стратегічного управління туристичним бізнесом використовується широкий спектр аналітичних інструментів, серед яких найбільш поширеними є PEST-аналіз, SWOT-аналіз та сценарне прогнозування. Розглянемо кожен із цих інструментів детальніше, з урахуванням специфіки їх застосування в туристичній галузі.

PEST-аналіз є одним із базових інструментів стратегічного аналізу, призначеним для виявлення та оцінки впливу факторів макросередовища на діяльність організації. Абревіатура PEST відображає основні групи факторів, що аналізуються: політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social) та технологічні (Technological). Згідно зі статтею Ю. Гудзя та В. Карпенка, цей метод є зручним інструментом для довгострокового стратегічного планування на термін 3–5 років з щорічним оновленням даних. PEST-аналіз дозволяє не лише оцінити ключові тенденції ринку, але й виявити потенційні загрози та можливості, що є важливим етапом у підготовці SWOT-аналізу [8]. В умовах соціально-економічних трансформацій і зростання значення інформації як виробничого ресурсу, він стає важливою управлінською технологією, яка сприяє прийняттю обґрунтованих рішень у бізнес-середовищі.

PEST-аналіз є ефективним інструментом для оцінки факторів зовнішнього макросередовища, що впливають на діяльність туристичних організацій. Назва PEST є абревіатурою, що відображає чотири ключові групи чинників: політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social) та технологічні (Technological). Кожна з цих категорій охоплює окремі аспекти середовища, які можуть створювати як можливості, так і загрози для туристичного бізнесу [24, С. 125–137].

Політичні чинники включають державну політику в галузі туризму, законодавчі ініціативи, податкові пільги, візовий режим та рівень політичної стабільності, які безпосередньо впливають на туристичну привабливість

країни чи регіону. Економічні фактори охоплюють купівельну спроможність споживачів, інфляцію, рівень зайнятості та загальний стан економіки, що визначає обсяг попиту на туристичні послуги.

Соціальні аспекти досліджують зміни в поведінці споживачів, демографічні тенденції, культурні цінності та рівень освіти населення, що впливає на формування туристичного продукту. Технологічні фактори включають інновації в транспорті, цифровізацію сервісів, автоматизацію обслуговування клієнтів і розвиток інформаційних платформ для бронювання та просування послуг.

Таким чином, PEST-аналіз є важливим інструментом стратегічного планування, який дозволяє туристичним підприємствам адаптуватися до зовнішніх змін, формувати гнучкі стратегії та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку.

Для більш детального ознайомлення з використанням PEST-аналізу в туристичному бізнесі рекомендується звернутися до статті «Управління якістю обслуговування споживачів у сфері надання туристичних послуг» авторства О. В. Мішакової, де розглядається вплив якості послуг на структуру попиту споживачів та конкурентоспроможність на туристичному ринку, а також згадується використання PEST-аналізу [21].

Методика проведення PEST-аналізу для суб'єктів туристичного бізнесу передбачає послідовне виконання кількох ключових етапів, які дозволяють комплексно оцінити вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства. На першому етапі необхідно визначити перелік факторів макросередовища, які потенційно можуть впливати на роботу туристичної організації. Це можуть бути політичні, економічні, соціальні чи технологічні чинники.

Наступним кроком є збір інформації щодо динаміки та характеру впливу кожного з визначених факторів [2]. Такий аналіз дозволяє краще зрозуміти тенденції та напрямки змін у зовнішньому середовищі.

Далі проводиться оцінка ймовірності прояву кожного фактору. Цей показник оцінюється за шкалою від 0 до 1, де 0 означає відсутність імовірності, а 1 — повну впевненість у настанні події. Після цього необхідно оцінити силу впливу кожного фактору на підприємство за шкалою від 1 до 10, де 1 — мінімальний вплив, а 10 — максимальний [2].

П'ятий етап передбачає розрахунок вагомості кожного фактору шляхом множення оцінки ймовірності його прояву на силу впливу. Таким чином формується інтегральна оцінка, яка дозволяє ранжувати чинники за ступенем їх значущості для підприємства.

Завершальним етапом є формулювання можливих відповідних реакцій підприємства на дію кожного з факторів [2]. Це можуть бути як превентивні заходи, так і адаптивні стратегії, що дозволяють зменшити негативний вплив чи скористатися потенційними можливостями.

Цей підхід дозволяє туристичним підприємствам не лише прогнозувати вплив зовнішніх змін, а й розробляти ефективні управлінські рішення для забезпечення стійкого розвитку в умовах нестабільного середовища.

На основі отриманих даних доцільним є перехід до застосування іншого інструменту стратегічного аналізу — SWOT-аналізу, який дозволяє поєднати оцінку зовнішніх факторів із внутрішніми характеристиками підприємства. SWOT-аналіз є універсальним методом стратегічного аналізу, що дозволяє інтегрувати оцінку внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища організації. Аббревіатура SWOT розшифровується як: сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats) [1].

У процесі оцінки впливу зовнішнього середовища на управління туристичним бізнесом важливим інструментом виступає SWOT-аналіз. Його головне завдання — визначити можливості та загрози зовнішнього середовища і співставити їх із внутрішніми характеристиками підприємства. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити стратегічні перспективи розвитку та обґрунтовано приймати управлінські рішення.

Внутрішні чинники аналізуються через виявлення сильних і слабких сторін підприємства. Сильні сторони (Strengths) — це ті ресурси, компетенції та особливості, які забезпечують туристичному підприємству конкурентні переваги та стабільність на ринку [1]. До таких переваг можна віднести високу якість обслуговування клієнтів, наявність налагоджених партнерських зв'язків із постачальниками та операторами, добре розроблений туристичний продукт, кваліфікований персонал, інноваційний підхід до маркетингу та цифрових сервісів, а також позитивний імідж серед споживачів.

Слабкі сторони (Weaknesses), навпаки, є тими внутрішніми обмеженнями, які стримують ефективність діяльності підприємства та потребують корекції. Серед них: обмежені фінансові ресурси, низький рівень цифровізації бізнес-процесів, сезонний характер послуг, висока залежність від одного сегмента клієнтів, нестача кваліфікованих кадрів та недостатня диверсифікація туристичної пропозиції.

Щодо зовнішніх чинників, то вони поділяються на можливості та загрози. Можливості (Opportunities) — це позитивні зміни в макросередовищі, які туристичне підприємство може використати для свого розвитку [1]. Наприклад, зростання попиту на внутрішній туризм, спрощення візових процедур, розвиток транспортної інфраструктури, державні програми підтримки, впровадження нових технологічних рішень, а також зміни у споживчих вподобаннях на користь індивідуальних і локальних подорожей.

Загрози (Threats) — це зовнішні фактори, що можуть негативно вплинути на діяльність підприємства [1]. Серед найбільш актуальних варто виокремити економічні кризи, політичну нестабільність та воєнні конфлікти, пандемії, посилення конкуренції, погіршення екологічної ситуації та зміни в законодавстві, які можуть ускладнити ведення бізнесу.

SWOT-аналіз допомагає туристичним підприємствам визначити стратегічний напрямок, враховуючи зовнішні та внутрішні фактори. Він дозволяє ідентифікувати можливості для розвитку й загрози, що можуть становити ризики. Аналіз політичних, економічних, соціальних і

технологічних умов дає змогу адаптуватися до змін, розробляти превентивні заходи та зміцнювати конкурентні позиції.

SWOT-аналіз поєднує зовнішні впливи з внутрішніми характеристиками, такими як ресурси та організаційна структура, забезпечуючи комплексний підхід до планування. Це не лише діагностичний, а й прогностичний інструмент, що сприяє довгостроковій стійкості бізнесу.

Процес аналізу починається з визначення об'єкта та меж дослідження, збору достовірної інформації, зокрема за допомогою PESTEL-аналізу, а також оцінки KPI. Далі визначаються сильні сторони підприємства з конкретними показниками та слабкі сторони, які класифікуються за ступенем критичності.

Після аналізу внутрішніх чинників переходять до оцінки зовнішніх можливостей. Їх варто поділити за часовими горизонтами: коротко-, середньо- та довгострокові. Це дозволяє стратегічно планувати дії підприємства. Паралельно визначаються загрози, що можуть становити ризик для стабільності бізнесу [1]. Кожну загрозу бажано оцінити кількісно — за ймовірністю настання та потенційним впливом.

Наступним етапом є складання SWOT-матриці — аналітичного інструменту, який дозволяє побачити взаємозв'язки між усіма чотирма блоками: S (сильні сторони), W (слабкі сторони), O (можливості), T (загрози). На основі цього формуються стратегії для кожної комбінації факторів: S-O (використати сильні сторони для реалізації можливостей); W-O (подолати слабкі сторони для реалізації можливостей); S-T (використати сильні сторони для протидії загрозам); W-T (мінімізувати слабкі сторони для зменшення впливу загроз).

Після розробки стратегічних варіантів відбувається їх оцінка і відбір: визначаються основні (пріоритетні) та другорядні (допоміжні) напрями дій для кожного сценарію розвитку. Завершальним кроком є пріоритезація стратегій: уточнюються необхідні ресурси, призначаються відповідальні особи, складається детальний план реалізації з часовими рамками виконання [1].

Такий структурований підхід до SWOT-аналізу забезпечує не лише глибоке розуміння ситуації, а й створення реалістичної та ефективної стратегії для туристичного бізнесу. Однак, в умовах динамічних змін і високого рівня невизначеності зовнішнього середовища, одного лише стратегічного аналізу може бути недостатньо.

Саме тому особливого значення набуває сценарне прогнозування — метод, який дозволяє не просто оцінити поточні ризики, а й змодельовати можливі варіанти майбутнього розвитку зовнішніх умов і підготувати відповідні стратегії реагування.

Сценарне прогнозування є методом, який передбачає розробку кількох альтернативних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища, оцінку їхніх наслідків для організації та формування відповідних стратегій діяльності для кожного з можливих сценаріїв. Цей підхід дозволяє підприємствам підготуватися до різних варіантів розвитку подій та обрати оптимальні шляхи реагування на зміни [15, С. 46-48].

Сценарне прогнозування враховує взаємозв'язки між факторами зовнішнього середовища та їхній комплексний вплив на бізнес. Для туристичної галузі, яка чутлива до глобальних подій і економічних змін, цей метод є особливо актуальним.

Процес починається з аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників, зокрема економіки, політичної стабільності, регуляторних змін і технологічних трендів. Далі оцінюється ймовірність зовнішніх подій, таких як валютні коливання чи візові обмеження, і їхній вплив на галузь. Формуються можливі сценарії розвитку — від сприятливого до критичного, визначається їхня ймовірність та адаптивні стратегії реагування.

Остаточний вибір стратегії базується на оцінці ефективності, що допомагає мінімізувати ризики та використовувати можливості. Сценарне прогнозування стає ключовим інструментом стратегічного управління, сприяючи адаптації до викликів і збереженню конкурентоспроможності туристичних підприємств.

Одним із найбільш поширених підходів є метод Дельфі, що ґрунтується на експертних оцінках. Його суть полягає в послідовному зборі думок фахівців щодо ймовірності та сили впливу зовнішніх факторів [16]. Цей метод дозволяє зменшити суб'єктивність рішень завдяки колективній оцінці незалежних експертів.

Ще один важливий інструмент — метод аналізу ієрархій, який дає змогу структурувати складні проблеми прогнозування. Зокрема, він дозволяє розкласти задачу на кілька рівнів і визначити, які фактори зовнішнього середовища є найбільш критичними для прийняття стратегічних рішень [16]. Завдяки цьому методу підприємство може зосередити увагу на найбільш значущих впливах.

Для генерації ідей та розробки альтернативних сценаріїв часто використовується метод мозкового штурму. Цей творчий підхід сприяє виявленню нестандартних комбінацій подій і нових напрямів розвитку подій у зовнішньому середовищі, що особливо корисно в умовах високої невизначеності.

Останнім, але не менш важливим є імітаційне моделювання. Цей метод дозволяє створювати цифрові моделі сценаріїв і прогнозувати, як різні варіанти розвитку подій вплинуть на ключові показники діяльності туристичного підприємства [16] — наприклад, дохід, рентабельність, рівень завантаження ресурсів тощо.

Поєднання цих методів дозволяє забезпечити більш глибокий і комплексний підхід до сценарного прогнозування в туризмі, підвищити точність прийняття стратегічних рішень і підготувати підприємство до різних можливих викликів зовнішнього середовища.

Роль стратегічного планування в умовах динамічних змін зовнішнього середовища

Стратегічне планування є ключовим інструментом управління, що дозволяє суб'єктам туристичного бізнесу адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій

перспективі. В умовах високої невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища роль стратегічного планування суттєво зростає.

Стратегічне планування в туристичному бізнесі має свої особливості, зумовлені специфікою галузі та динамікою зовнішнього середовища. Оскільки ця сфера чутлива до економічних, політичних, соціальних та екологічних змін, необхідний постійний моніторинг ринку. Сезонність бізнесу вимагає гнучкого підходу до планування, з урахуванням попиту у високий та низький сезони. Висока конкуренція, зумовлена глобалізацією та низькими бар'єрами входу, потребує формування стійких конкурентних переваг.

Також туристичний бізнес взаємодіє з широким колом стейкхолдерів, включаючи споживачів, постачальників, партнерів, місцеві громади та державні органи, що вимагає врахування їхніх інтересів у стратегічному плануванні. Крім того, інтеграція в глобальний ринок передбачає орієнтацію на міжнародні стандарти якості та адаптацію до світових трендів.

Стратегічне планування в туристичному бізнесі розпочинається з аналізу зовнішнього середовища, що включає використання PEST-аналізу, SWOT-аналізу та сценарного прогнозування для виявлення можливостей і загроз. Паралельно оцінюється внутрішній потенціал підприємства, зокрема його ресурси, компетенції та конкурентні переваги. На основі цих даних формується місія та візія, що визначають фундаментальну мету компанії та бажаний майбутній образ.

Далі стратегічні цілі конкретизуються у вимірювані показники, після чого розробляються альтернативні варіанти розвитку. Оптимальна стратегія обирається з урахуванням аналізу зовнішніх факторів і внутрішніх можливостей, а потім деталізується у стратегічному плані, що включає конкретні програми, проєкти та заходи. Реалізація стратегії передбачає її інтеграцію в операційну діяльність підприємства, а моніторинг і коригування дозволяють своєчасно реагувати на зміни та вносити необхідні корективи для збереження ефективності.

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища особливого значення набуває адаптивне стратегічне планування, яке забезпечує здатність організації своєчасно реагувати на нові виклики, мінливі ринкові умови та поведінку споживачів. Таке планування передбачає не лише гнучкість стратегічних рішень, що дозволяє оперативно коригувати обраний курс, але й високий рівень реактивності — здатність швидко адаптуватися до непередбачуваних змін, використовуючи актуальну інформацію, сучасні технології та аналітичні інструменти. В результаті організація зберігає конкурентоспроможність, підвищує ефективність управління ресурсами та краще задовольняє потреби цільової аудиторії.

Загалом адаптивне стратегічне планування як процес формування стратегічних планів, що передбачає можливість їх оперативного коригування у відповідь на зміни зовнішнього середовища [26, С. 435–440.].

Основними характеристиками адаптивного стратегічного планування в туристичному бізнесі є: гнучкість, реактивність, проактивність, інноваційність, сценарність [34].

Гнучкість у стратегічному плануванні в туристичному бізнесі означає здатність мандрівників змінювати свої рішення як на етапі підготовки до подорожі, так і під час її здійснення. Вона поділяється на два основних типи: до-поїздова гнучкість, що охоплює можливість змінювати маршрути, житло чи додаткові напрямки ще до початку подорожі, та гнучкість у дорозі, яка дозволяє адаптувати вибір ресторанів, магазинів та інших пунктів уже в процесі подорожі. Цей підхід дозволяє краще реагувати на непередбачувані обставини та змінні умови.

Реактивність проявляється в умінні швидко приймати нові рішення у відповідь на зміну обставин. Туристи, які мають доступ до актуальної інформації в режимі реального часу (через мобільні додатки, навігаційні системи, онлайн-карти), можуть оперативно коригувати маршрути, змінювати заплановані локації, вибирати нові місця для харчування або покупок без потреби у тривалому переосмисленні всього маршруту.

Проактивність полягає в завчасному передбаченні можливих змін і підготовці до них. Мандрівники, які вміють планувати з урахуванням невизначеності, зазвичай створюють гнучкі маршрути, залишають відкритими варіанти на випадок змін і не прив'язуються жорстко до одного сценарію. Такий підхід дозволяє їм зберігати спокій у разі потреби змінити плани.

Інноваційність відіграє важливу роль у забезпеченні гнучкості, адже сучасні інформаційні технології дають мандрівникам доступ до персоналізованих рекомендацій, геолокаційних підказок та швидкої навігації. Мобільні додатки, онлайн-сервіси з відгуками та інтерактивні карти допомагають приймати рішення на основі актуальних даних, що значно підвищує адаптивність під час подорожей.

Сценарне планування поділяє рішення на ключові (бюджет, напрямок, тривалість), вторинні (маршрути, активності) та ті, що приймаються під час подорожі (харчування, покупки). Такий підхід підвищує стійкість до змін і забезпечує гнучкість.

В умовах нестабільності туристичний бізнес використовує різні стратегії [16]: диверсифікацію (розширення продуктів і ринків), гнучке ціноутворення, стратегічні альянси, інновації та фокусування на нішах. Важливим елементом є сценарне управління, що передбачає варіативний розвиток стратегій залежно від змін зовнішнього середовища.

Зростаюча динамічність ринку зміщує акцент від жорсткого планування до гнучкого підходу, що включає постійний моніторинг, адаптацію стратегій та використання змін як можливостей для розвитку.

1.3. Значення зовнішнього середовища в управлінні суб'єктами туристичного бізнесу

Зовнішнє середовище є одним із найважливіших чинників, що визначають ефективність управління суб'єктами туристичного бізнесу. Туристична галузь особливо чутлива до змін у глобальному просторі, оскільки

безпосередньо залежить від соціально-економічних, політичних, технологічних та екологічних тенденцій у світі.

Глобалізація значною мірою трансформувала туристичну індустрію, сформувавши нові вектори її розвитку та поставивши перед підприємствами як додаткові можливості, так і виклики. Зокрема, завдяки процесам глобалізації було прискорено формування глобальної туристичної економіки, яка функціонує як єдина система у масштабах всієї планети. Це дозволило туристичним компаніям здійснювати стандартизацію послуг, знижувати витрати через ефект масштабу та використовувати можливості світового маркетингу. Одним із яскравих проявів цього є активний розвиток транснаціональних корпорацій у туристичному бізнесі та готельній індустрії — таких як Marriott, Hilton, TUI Group — які формують глобальні бренди, дотримуються єдиних стандартів обслуговування та забезпечують впізнаваність на міжнародному рівні [23, С. 144].

Глобалізація посилює конкуренцію, вимагаючи від підприємств гнучкості та впровадження сучасного менеджменту. Цифрові технології кардинально змінюють туризм: онлайн-бронювання, мобільні пристрої, соцмережі та глобальні системи розподілу спрощують організацію подорожей. Очікується, що до 2025 року ринок онлайн-бронювання досягне 765 млрд доларів США. Мобільні додатки, штучний інтелект і соцмережі формують нову поведінку туристів, які все більше покладаються на цифрові сервіси для планування подорожей [5]. Туристичні компанії, які не адаптуються до нових цифрових реалій, ризикують втратити свою конкурентну позицію.

Серед інших актуальних тенденцій, пов'язаних із глобалізацією, варто відзначити розвиток електронної комерції в туризмі, інтернаціоналізацію бізнес-активності та активну участь міжнародних організацій у регулюванні та координації туристичної діяльності. Крім того, особливої уваги набуває сталий розвиток і необхідність дотримання Глобального етичного кодексу туризму, що регулює принципи екологічної та культурної відповідальності туристичних підприємств [23, с. 144].

Таким чином, глобалізація не лише сприяє розширенню ринків і зростанню міжнародної присутності компаній, але й створює необхідність для безперервного впровадження інновацій, забезпечення сервісної якості, цифрової трансформації та стратегічної адаптації до нових умов глобального середовища.

Економічні фактори відіграють ключову роль у формуванні туристичної активності, оскільки вони безпосередньо впливають на фінансові можливості потенційних мандрівників. Насамперед, динаміка валового внутрішнього продукту (ВВП) є одним із найважливіших індикаторів економічного стану країни. Зростання ВВП свідчить про загальне підвищення добробуту населення, що, своєю чергою, сприяє зростанню попиту на рекреаційні послуги, зокрема на подорожі як елемент задоволення вищих потреб. У 2023 році прямий внесок туризму у світовий ВВП досяг \$3,4 трильйона, або 3% глобального ВВП, фактично відновивши докризовий рівень 2019 року [37, с. 2].

Водночас рівень інфляції має потенційно стримуючий ефект. Зростання цін на базові товари та послуги зменшує реальні доходи громадян, знижуючи їхню здатність витратити кошти на неосновні потреби, до яких туризм часто і належить. Згідно з панеллю експертів UN Tourism, інфляція у сфері подорожей та туризму, зокрема високі ціни на транспорт і проживання, є головним викликом для сектору у 2024 році [37, с. 4].

Особливо болісно інфляція позначається на внутрішньому туризмі в країнах з низьким рівнем доходів, де подорожі й у звичайних умовах можуть бути розкішшю.

Ще одним критичним чинником є коливання валютних курсів. Наприклад, зміцнення національної валюти країни-виїзду робить закордонні подорожі дешевшими для її громадян, тоді як девальвація валюти може різко скоротити обсяги виїзного туризму, особливо до країн з високим рівнем цін. Для країн-приймачів туристів це означає, що вони стають або привабливішими, або менш конкурентоспроможними залежно від обмінного

курсу. Так, зростання кількості прибуттів до Японії у 2024 році пов'язують із вигідним курсом японської єни щодо долара США та інших валют [37, с. 3].

Не менш важливим є рівень доходів населення. Високий дохід створює умови для формування сталого попиту на туристичні поїздки, включно з сегментами преміум- і індивідуального туризму. Зі звіту UNWTO видно, що великі ринки-джерела, такі як США, Німеччина та Велика Британія, у 2024 році значно збільшили видатки на виїзний туризм — до 40% зростання порівняно з 2019 роком у деяких випадках [37, с. 3].

Натомість у періоди економічної нестабільності спостерігається відтік клієнтів до більш доступних форматів відпочинку — наприклад, короткострокових поїздок, внутрішнього туризму, або взагалі відмова від подорожей на користь заощадження.

Загалом, економічна ситуація формує рамкові умови, в яких туристичний бізнес або розквітає, або зазнає значних втрат. Саме тому туристичні компанії, органи влади та аналітики постійно відстежують макроекономічні показники та намагаються адаптувати свої стратегії до змін у фінансово-економічному середовищі. Відповідно до Принципів сталого інвестування в туризм, сформованих UNWTO та UNCTAD, інвестиційна політика у сфері туризму має бути гнучкою, інклюзивною та орієнтованою на довгострокову стійкість і добробут місцевих громад [38, с. 6–10].

Політичні фактори відіграють надзвичайно важливу роль у формуванні привабливості туристичних напрямків. Туристи, як правило, віддають перевагу країнам із прогнозованою ситуацією, де дотримуються законності, правопорядку і не виникає загрози масових заворушень чи збройного конфлікту. Навіть короткотривала нестабільність — вибори з ризиком протестів, зміна уряду, локальні заворушення — може суттєво знизити довіру туристів і туристичних операторів до дестинації. Політична стабільність створює сприятливе середовище для інвестицій у туристичну інфраструктуру, гарантує безпеку пересування та сприяє розвитку сфери послуг, що у підсумку визначає конкурентоспроможність країни на світовому туристичному ринку.

Тому, політичні фактори мають критичне значення для розвитку туристичного бізнесу, оскільки політична стабільність у країні призначення часто є визначальним чинником при виборі місця подорожі. Згідно з даними UNHCR, на кінець 2023 року понад 117 мільйонів людей у світі були змушені покинути свої домівки через переслідування, конфлікти, насильство та серйозні порушення прав людини [35, с. 6]. Зокрема, військовий конфлікт у Судані призвів до переміщення понад 10,8 мільйона людей, а бойові дії в Газі спричинили масове внутрішнє переміщення понад 1,7 мільйона осіб [35, С. 7-8]. Такі кризи не лише загрожують життю і добробуту мільйонів, а й суттєво знижують туристичну привабливість регіонів, що зазнають насильства та нестабільності

Сучасний туристичний бізнес функціонує в умовах посилення міжнародної інтеграції та співробітництва. Членство країн у міжнародних організаціях, таких як ЄС, UNWTO, ЮНЕСКО, впливає на формування регуляторної політики в туристичній сфері, спрощення візових режимів та розвиток міжнародних туристичних маршрутів. Двосторонні та багатосторонні угоди між країнами створюють сприятливі умови для розвитку туристичного бізнесу.

Туристичний бізнес в Україні функціонує в умовах складної взаємодії глобальних трендів та національної специфіки, що вимагає особливих підходів до управління. Україна має значний туристичний потенціал, який включає природні ресурси, історико-культурну спадщину, рекреаційні зони, але його реалізація супроводжується рядом викликів.

Політична ситуація в Україні, особливо після початку російської агресії у 2014 році та повномасштабного вторгнення у 2022 році, суттєво вплинула на туристичну привабливість країни. Втрата контролю над Кримом та окупація частин східних регіонів призвели до зменшення туристичної території країни. Військові дії породжують сприйняття України як небезпечного напрямку для міжнародних туристів. Агресія росії проти України завдала потужного удару по туристичній галузі як самої України, так і всього східноєвропейського

регіону. За даними UNWTO, через війну можливі глобальні втрати у сфері міжнародного туризму обсягом до 14 мільярдів доларів у 2022 році, адже лише росія й Україна у 2020 році забезпечували близько 3% світових витрат на туризм (відповідно 9,1 млрд і 4,7 млрд доларів) [36]. Туризм у сусідніх країнах також постраждав: у Словаччині кількість іноземних туристів знизилася на 49% порівняно з 2019 роком, а в Угорщині — на 37% за перше півріччя 2022-го. Польща зафіксувала зниження відвідуваності на 25% з лютого по травень 2022 року, при цьому окремі готельні групи у Кракові втратили до 80% бронювань за три дні після вторгнення [33]. Причиною цього є як безпосередній страх туристів щодо безпеки, так і емоційна реакція — небажання “веселитися” поруч із регіоном, що переживає гуманітарну трагедію. Усе це підкреслює, наскільки глибокий і багатовимірний вплив війни на туризм, який потребуватиме тривалого відновлення навіть за умов стабілізації.

Туристична галузь України в умовах повномасштабного вторгнення російської федерації опинилася перед безпрецедентними викликами. Війна спричинила глибоку кризу в індустрії подорожей, зруйнувала туристичну інфраструктуру у багатьох регіонах та змінила поведінкову модель споживача туристичних послуг. Утім, попри всі труднощі, галузь демонструє поступове відновлення, адаптацію до нових умов та розвиток у пріоритетних напрямках.

Перш за все, слід відзначити масштаби збитків, яких зазнала туристична сфера. Згідно з даними Київської школи економіки, непрямі втрати туризму з початку повномасштабного вторгнення сягнули \$4,4 млрд. Загалом пошкоджено чи зруйновано щонайменше 164 туристичних об'єкти, 1804 об'єкти культури, 348 релігійних споруд. Особливо постраждали об'єкти уздовж Азово-Чорноморського узбережжя та на сході й півночі країни [10, с. 3–4]. Ці втрати мають не лише матеріальний, а й репутаційний характер. Україна тимчасово втратила можливість повноцінно приймати іноземних туристів, а внутрішній туризм зосередився переважно на безпечних регіонах.

Попри руйнування, економічні показники демонструють позитивну динаміку. Хоч кількість суб'єктів туристичної діяльності в 2022–2023 роках зменшилася (особливо серед юридичних осіб — мінус 33% від 2021 року), фінансові результати галузі покращуються. У 2023 році податкові надходження від туризму склали 2,05 млрд грн, що на 32% більше, ніж у 2022. За перші три квартали 2024 року надходження зросли ще на 42% у порівнянні з аналогічним періодом попереднього року та сягнули понад 2,06 млрд грн [9; 10, с. 4–5; 11, с. 3]. Також зросла сума туристичного збору: у 2023 році вона становила 222,6 млн грн, що на 24% більше, ніж у 2022. Хоча ці показники ще не досягли довоєнного рівня, спостерігається стабільне зростання. Найбільші податкові надходження зафіксовано у місті Києві, Львівській, Київській, Івано-Франківській та Одеській областях, що вказує на зміщення туристичного потоку в центральні та західні регіони.

У таких умовах логічним стало посилення ролі внутрішнього туризму. В умовах обмеженого в'їзду іноземців та постійних ризиків, саме внутрішній ринок став головним джерелом підтримки для галузі. ДАРТ ініціювало ряд кампаній, серед яких «Надихнись Україною», а також розробку маршрутів пам'яті на деокупованих територіях та підтримку проєктів меморіалізації [10, с. 6–7]. Ці ініціативи покликані не лише стимулювати подорожі Україною, а й допомогти суспільству у збереженні колективної пам'яті та відновленні через пізнання історії.

У відповідь на нові виклики, важливим напрямом стало впровадження цифрових рішень. У 2024 році в Україні запроваджено Єдиний туристичний реєстр (Постанова КМУ №754 від 28.06.2024), що забезпечує відкритість і облік усіх туроператорів та закладів розміщення. Оновлено також туристичні інформаційні покажчики — згідно з Постановою КМУ №142 від 09.02.2024 вони тепер містять коричневі піктограми, що покращують орієнтацію туристів [11, с. 4–5]. У процесі реалізації — створення Єдиного туристичного порталу, який об'єднає ключові сервіси галузі [10, с. 8–9]. Цифровізація стала не лише

відповіддю на обставини воєнного часу, а й важливою умовою для прозорого функціонування галузі в майбутньому.

Паралельно з цифровими змінами, значна увага приділяється удосконаленню нормативно-правової бази. У 2022–2024 роках розроблено десятки нормативних актів, зокрема щодо категоризації готелів, оновлення класифікатора професій, запровадження цифрового звітування для засобів розміщення, безпеки дорожнього руху для туристів. Постанова КМУ №754 про Єдиний туристичний реєстр стала важливим кроком до системного регулювання й уніфікації даних про туристичну діяльність (Державне агентство розвитку туризму України. (2025). [9;10;11]).

Нарешті, важливим чинником розвитку залишається міжнародна співпраця. Попри воєнний стан, Україна активно залучає партнерів з ЄС, укладає меморандуми з Португалією, Польщею, Литвою, Хорватією та іншими країнами [11]. Співпраця охоплює як технічну підтримку, так і концептуальну: розвиток транскордонного туризму, стандартизація даних, обмін досвідом у медичному туризмі, створення нових маршрутів і впровадження європейських стандартів в екології та інфраструктурі.

Звідси можемо зробити висновок, що українська туристична галузь зазнала значних втрат, однак зуміла адаптуватися до умов війни завдяки переорієнтації на внутрішній ринок і активній міжнародній підтримці. Основна увага сфокусована на розвитку внутрішнього туризму, збереженні історичної пам'яті та забезпеченні безпеки туристів. Економічні показники демонструють позитивну динаміку — лише за два останні роки надходження до бюджету від туризму зросли більш ніж у півтора рази, що свідчить про поступове відновлення галузі навіть в умовах війни. Впровадження цифрових інструментів та законодавчих змін створює надійну основу для подальшого системного розвитку індустрії у післявоєнний період. Міжнародна співпраця залишається ключовим фактором, що сприяє не лише технічному вдосконаленню, але й формуванню позитивного іміджу України як сучасної, відкритої та унікальної європейської туристичної дестинації. Туризм в Україні

поступово перетворюється на важливий інструмент соціального згуртування, збереження національної ідентичності та один із факторів економічного відновлення після перемоги.

Таким чином, зовнішнє середовище відіграє визначальну роль у формуванні стратегії управління суб'єктами туристичного бізнесу. Ефективне управління вимагає систематичного моніторингу глобальних та національних тенденцій, гнучкості в адаптації до мінливих умов, розробки антикризових механізмів та інноваційних підходів до розвитку туристичного продукту. Особливості функціонування туристичного бізнесу в Україні визначаються унікальним поєднанням політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів, що вимагає диференційованого підходу до управління в порівнянні з міжнародною практикою.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА СУБ'ЄКТИ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

2.1. Характеристика туристичного бізнесу як об'єкта управління

Туризм як сфера економічної діяльності відіграє важливу роль у формуванні позитивного іміджу держави, стимулюванні внутрішнього попиту, залученні інвестицій і створенні робочих місць. В Україні туристичний бізнес є водночас галуззю з високим потенціалом і значними викликами, особливо в умовах воєнного стану та тривалої економічної нестабільності. Попри кризові явища, спостерігається зростання уваги до внутрішнього туризму, активізація пошуку нових форматів туристичного продукту, а також намагання адаптуватися до змін глобального ринку.

У цьому розділі розглянуто ключові особливості функціонування туристичного бізнесу в Україні, проаналізовано чинники, які впливають на його розвиток, і окреслено актуальні тенденції, що формують нову парадигму галузі у сучасних умовах.

Туристичний бізнес в Україні останніми роками опинився в епіцентрі глибоких трансформацій. Пандемія COVID-19, повномасштабна війна, соціальні зміни, зростаюча еміграція та інфляційні виклики суттєво вплинули на структуру ринку, механізми управління та динаміку попиту. Однак попри кризові явища, український туризм зберігає потенціал і продовжує формувати власну траєкторію розвитку.

Одним із ключових явищ на тлі воєнної нестабільності є парадокс високого внутрішнього попиту на туризм при вкрай низькому експортному потенціалі. Так, у 2022 році кількість виїздів громадян України за кордон склала майже 18 мільйонів осіб, тоді як кількість в'їздів до країни — лише 2,5 мільйона. Ця диспропорція свідчить про значну потребу українців у туристичних продуктах, що не знаходить повного задоволення всередині країни [25, с. 446–448]. Якщо ця тенденція збережеться, державна політика

повинна буде спрямовуватись не лише на залучення іноземців, а й на створення якісного, конкурентного внутрішнього продукту.

При цьому цікавою є структура туристичних потоків в Україну, яка значною мірою складається з громадян країн Азії та Африки, зокрема Індії, Марокко, Нігерії. Їхній основний мотив — освіта та медичні послуги, а не відпочинок у класичному розумінні [39]. Це свідчить про наявність прихованого потенціалу у сферах освітнього та медичного туризму, які можуть стати стабільними джерелами надходжень навіть у воєнний час. За умов цілеспрямованої політики, ці напрями можуть забезпечити експорт туристичних послуг на фоні спаду традиційного прийому іноземців.

На цьому тлі особливо гостро постає питання про відсутність державної фінансової підтримки туристичного бізнесу. Український туризм майже повністю утримується за рахунок приватної ініціативи, без бюджетних дотацій чи цільових програм [30]. При цьому навіть задекларовані євроінтеграційні пріоритети не супроводжуються практичними реформами, що уповільнює розвиток і стримує притік інвестицій. Така ситуація робить життєво необхідним розробку та впровадження повноцінної державної програми підтримки галузі, зокрема через дотації, пільги, кредитування та стимулювання малого бізнесу.

Не менш актуальним є питання інноваційної модернізації туристичних підприємств. У світлі воєнних ризиків і невизначеності середовища, адаптивність та цифрова гнучкість бізнесу набувають критичного значення. Це передбачає активне впровадження нових технологій, онлайн-сервісів, автоматизації бронювання, створення безпечних маршрутів та персоналізованих продуктів. Такі зміни можуть стати каталізатором не лише виживання, а й якісного прориву у конкурентному середовищі післявоєнного світу.

Оцінюючи перспективи розвитку, важливо враховувати й глобальні економічні тенденції. За прогнозами WTTC (2024), у 2024 році туризм вперше досягне рекордного внеску у світовий ВВП — понад \$11 трильйонів, що

свідчить про стрімке зростання індустрії. Світовий досвід доводить, що країни, які інвестують у стійкість, цифровізацію, безпеку й інклюзивність туристичних послуг, отримують не лише економічну вигоду, а й посилення міжнародного іміджу [39]. Для України це — сигнал до активнішої інтеграції у глобальні процеси, зокрема через адаптацію до нових форматів подорожей, розвиток «зеленого» туризму, інклюзивних сервісів і партнерських міжнародних проєктів.

Підсумовуючи, можна зазначити, що український туристичний бізнес, попри всі труднощі, зберігає високий потенціал розвитку. Головним викликом залишається розрив між потребами внутрішнього ринку й можливостями пропозиції, а також недостатнє позиціонування України на світовому туристичному ринку. Успішна трансформація галузі можлива лише за умов комплексного підходу: від цифровізації та інновацій до повноцінної державної підтримки й інтеграції у світові стандарти. Туризм в Україні може стати не лише економічним, а й стратегічним ресурсом — за умови вчасної, цілеспрямованої та прозорої політики.

У цьому контексті особливої уваги заслуговує діяльність провідних учасників туристичного ринку, які демонструють здатність адаптуватися до складних умов і водночас задають вектор розвитку галузі. Однією з таких компаній є ANEX Tour — туроператор, який посідає важливе місце в туристичній інфраструктурі України та активно розвиває зовнішній і внутрішній туристичний продукт.

Вибір саме цієї компанії для дослідження є логічним та обґрунтованим, адже ANEX Tour поєднує у своїй діяльності ключові риси сучасного туристичного бізнесу: орієнтацію на масового споживача, використання цифрових технологій, широку географію послуг, співпрацю з міжнародними партнерами та сталі фінансові результати. Її приклад дозволяє проаналізувати, як українські туристичні компанії функціонують в умовах внутрішньої нестабільності, глобальної конкуренції та водночас — зберігають конкурентоспроможність і довіру споживачів.

Туристична компанія ANEX Tour є одним із провідних гравців туристичного ринку України. Компанія спеціалізується на організації відпочинку в найбільш популярних туристичних напрямках, серед яких — Туреччина, Єгипет, Іспанія, Болгарія, Греція, Туніс, Таїланд, Андорра, Домініканська Республіка та Шрі-Ланка [32]. З моменту створення ANEX Tour активно розвиває свою мережу, зокрема у 2020 році компанія відзначила 15 років діяльності в Україні, що свідчить про її сталу присутність на ринку.

Компанія орієнтується як на бюджетний сегмент, так і на клієнтів преміум-класу, пропонуючи тури різних категорій — від економічних до ексклюзивних VIP-продуктів. Готельна база ANEX Tour постійно оновлюється, а якість сервісу вдосконалюється з урахуванням міжнародних стандартів. Крім того, компанія активно впроваджує цифрові технології, зокрема функціональну онлайн-систему бронювання, яка дає змогу оперативно обирати тури, перевіряти актуальність цін та наявність місць, а також отримувати супутню інформацію [32].

Головний офіс компанії знаходиться в Києві за адресою: Харківське шосе, 201-203, 12-й поверх. Для зручності клієнтів функціонують регіональні представництва у Львові, Харкові, Одесі та Запоріжжі, що забезпечує географічну доступність послуг ANEX Tour по всій території України [32].

Серед ключових партнерів компанії — провідні приймаючі компанії, страхові компанії та банки, які забезпечують надання повного комплексу туристичних послуг, включно з трансферами, медичним страхуванням і фінансовими гарантіями [32]. Це дозволяє забезпечити клієнтам комфортне й безпечне перебування під час усієї подорожі.

За офіційними реєстраційними даними, засновниками ТОВ «Туристична компанія «АНЕКС ТУР»» є юридична особа — компанія Atlas B.V. (Нідерланди) та фізична особа — громадянин Туреччини Олджай Чакмакли. Кінцевим бенефіціарним власником компанії є Кочкар Нешет, також громадянин Туреччини. Розмір статутного капіталу складає 35 350 гривень [28].

Фінансові показники компанії за останні роки демонструють позитивну динаміку. Зокрема, у 2019–2020 роках активи зросли на 4,73%, а чистий дохід від реалізації товарів та послуг збільшився на 17,37% порівняно з попереднім періодом. Це свідчить про стійке фінансове становище та конкурентоспроможність компанії в умовах динамічного ринку [28].

Успіх ANEX Tour пояснюється багатьма факторами: багаторічним досвідом роботи, високим рівнем професіоналізму співробітників, широкою партнерською мережею та системним підходом до обслуговування клієнтів. Компанія й надалі залишається одним із лідерів ринку, пропонуючи українським туристам якісний сервіс і широкий вибір напрямків для подорожей.

2.2. Оцінка впливу макро- та мікросередовища на суб'єкт туристичного бізнесу

Сучасний туристичний бізнес функціонує в умовах надзвичайно динамічного та нестабільного зовнішнього середовища. Геополітичні виклики, глобальні економічні кризи, пандемії, а також стрімкий розвиток технологій змушують туристичні компанії не лише оперативно реагувати на зміни, а й постійно адаптувати свої стратегії. Український туристичний ринок зазнав особливо сильного впливу після початку повномасштабної війни у 2022 році, що значно змінило структуру попиту, логістику, пріоритети споживачів та загальну кон'юнктуру галузі.

У цьому контексті особливої актуальності набуває системне вивчення макро- та мікросередовища, адже саме ці чинники визначають стратегічні орієнтири компаній, їхню здатність до виживання та розвитку в кризових умовах. Одним із ефективних інструментів аналізу зовнішнього середовища виступає PEST-аналіз, що охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти. Додаткову вагу мають також екологічні та правові чинники, які суттєво впливають на сталий розвиток туристичного бізнесу.

У цьому дослідженні розглянуто зовнішні фактори впливу на діяльність ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур», одного з провідних операторів на українському туристичному ринку, з метою виявлення загроз, можливостей та пріоритетних напрямків адаптації в сучасних умовах. Результати даного дослідження представлено в таблиці 2.1.

Політична ситуація в Україні має вирішальний вплив на туристичний бізнес. Найбільш відчутним фактором є військовий стан, який обмежив можливості виїзду з країни, зупинив регулярне авіасполучення та сформував загальний клімат нестабільності. Це не лише ускладнило планування подорожей, а й спричинило зниження довіри до туристичних послуг.

Водночас важливу роль відіграє візова політика країн-партнерів. Наявність безвізового режиму з ЄС залишається перевагою, тоді як жорсткіші умови в'їзду до деяких інших країн можуть стримувати попит. Недостатній рівень державної підтримки туристичного сектору у період кризи вказує на низьку інституційну спроможність до відновлення галузі. Натомість позитивним сигналом є зміцнення міжнародних зв'язків України, зокрема в контексті євроінтеграції, що відкриває нові перспективи для кооперації з європейськими туристичними структурами.

Економічна ситуація в Україні різко погіршилася через війну. Високий рівень інфляції, валютні коливання та зниження реальних доходів населення зумовили загальне падіння попиту на туристичні послуги. У цих умовах компанії, такі як «Анекс Тур», змушені орієнтуватися на бюджетні сегменти ринку або переосмислювати свій продуктивний портфель на користь більш привабливих, економічно обґрунтованих напрямків. Крім того, економічна ситуація в країнах-партнерах, як-от Туреччина чи Єгипет, напряму впливає на вартість турів та доступність інфраструктури. Наприклад, девальвація турецької ліри певною мірою сприяє зниженню вартості відпочинку на цьому напрямку. Трансформація споживчих звичок стала одним із ключових викликів. Пандемія, а згодом і війна, змістили фокус туристів у бік короткострокових, індивідуальних та безпечних подорожей.

Таблиця 2.1.

PEST-аналіз функціонування ТОВ «Анекс Тур»

Категорія	Фактор	Короткий опис впливу
Політичні	Військовий стан в Україні	Обмеження пересування, нестабільність
	Візова політика	Вплив безвізу на попит
	Державна підтримка	Відсутність підтримки
	Міжнародні відносини	Євроінтеграційні перспективи
Економічні	Інфляція	Зниження купівельної спроможності
	Валютні коливання	Ціноутворення ускладнене
	Рівень доходів	Скорочення витрат на туризм
	Економіка країн-партнерів	Залежність від економіки партнерів
Соціальні	Зміна споживчих преференцій	Попит на безпечні, короткі тури
	Демографічні зміни	Зміна структури клієнтів
	Цифровізація споживчої поведінки	Попит на онлайн-сервіси
	Туристичні тренди	Популярність сталого туризму
Технологічні	Онлайн-платформи	Конкуренція з онлайн-платформами
	Цифрова трансформація	Необхідність цифрових інструментів
	Мобільні технології	Популярність мобільних додатків
	VR / AR	Інновації у просуванні турів
Екологічні	Кліматичні зміни	Зміна сезонності
	Природні катаклізми	Ризики у туристичних регіонах
	Екологічна свідомість	Попит на екотуризм
	Стан туристичних дестинацій	Зниження привабливості напрямків
Правові	Законодавство України	Адаптація до стандартів ЄС
	Правила в країнах- партнерах	Зміни у в'їзних правилах
	Податкове законодавство	Вплив на прибутковність
	Захист прав споживачів	Прозорість і гарантії для клієнтів

Демографічні зміни також стали значущими: масова міграція українців створила нову аудиторію — людей, які тимчасово проживають за кордоном і замовляють тури для себе або родичів.

Крім того, цифровізація споживчої поведінки стимулює розвиток онлайн-продажів та активну присутність у соцмережах. Сучасний турист — це насамперед мобільний користувач, що очікує швидкої реакції, зручності та персоналізованих пропозицій.

Окремо варто зазначити зростаючий інтерес до сталого та екологічного туризму, wellness- і health-напрямків — тренди, які формують майбутнє туристичної галузі.

Розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості, але водночас підвищує конкуренцію. Онлайн-платформи бронювання стають сильними гравцями, змушуючи класичні турфірми адаптуватися. Інтеграція CRM-систем, використання штучного інтелекту та автоматизація процесів — вже не перевага, а необхідність. Мобільні додатки для планування подорожей та віртуальні тури перетворюються на стандарт у презентації туристичного продукту.

ТОВ «Анекс Тур» має впроваджувати інноваційні підходи, щоб залишатися конкурентоспроможним та відповідати очікуванням цифрового споживача.

Глобальні кліматичні зміни впливають на сезонність, що вимагає більш гнучкого планування. Природні катаклізми ускладнюють організацію турів у деяких регіонах.

Зростання екологічної свідомості серед туристів вимагає пропозицій, орієнтованих на стійкий розвиток — екотури, мінімізація вуглецевого сліду, співпраця з сертифікованими партнерами.

Погіршення екологічного стану деяких популярних DESTINAЦІЙ може призвести до втрати їхньої привабливості.

Законодавчі зміни в Україні, зокрема у сфері гармонізації із європейськими нормами, створюють нові вимоги до туристичних компаній,

але й відкривають доступ до європейських програм розвитку. Умови регулювання туристичної діяльності в країнах-приймаючих також мають важливе значення: зміни у візових та міграційних правилах можуть як стимулювати, так і обмежувати туристичні потоки.

На основі проведеного аналізу впливу макросередовища можна зробити висновок, що сучасні умови функціонування туристичної галузі в Україні характеризуються високим рівнем нестабільності та невизначеності. Найбільш негативний вплив здійснюють політичні (військовий стан) та економічні (інфляція, зниження доходів населення) фактори. Водночас існують можливості для адаптації бізнесу через технологічні інновації та переорієнтацію на нові споживчі тренди.

2.3. SWOT-аналіз впливу зовнішнього середовища на суб'єкти туристичного бізнесу

У сучасних умовах туристичний бізнес зазнає суттєвого впливу з боку різноманітних чинників зовнішнього середовища — політичних, економічних, соціальних, технологічних та екологічних. Для ефективного управління діяльністю суб'єкта туристичного ринку важливо вчасно виявляти потенційні загрози, використовувати можливості, а також раціонально застосовувати власні ресурси. Одним із найефективніших інструментів стратегічного аналізу в цьому контексті є SWOT-аналіз.

Для більш глибокого розуміння впливу зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур» проведемо SWOT-аналіз, який дозволить систематизувати сильні та слабкі сторони компанії, а також виявити можливості та загрози.

З метою виявлення конкурентних переваг ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур» проаналізуємо її сильні сторони, які забезпечують стабільність діяльності компанії на туристичному ринку, сприяють зміцненню позицій та створюють умови для подальшого розвитку.

ТОВ «Анекс Тур» пропонує клієнтам широкий спектр туристичних напрямків, що охоплює як популярні серед українських туристів країни, так і екзотичні курорти. Серед основних напрямків – Туреччина, Єгипет, Таїланд, Іспанія, Туніс, ОАЕ, Шрі-Ланка, Домініканська Республіка, В'єтнам, Мальдіви, Занзібар, Куба, Мексика та Греція.

ANEX Tour здійснює свою діяльність у 14 країнах світу, серед яких Туреччина, Іспанія, Таїланд, Єгипет, ОАЕ, Туніс, В'єтнам, Куба, Домініканська Республіка, Мальдіви та інші популярні туристичні напрямки. Наявність представництв безпосередньо у країнах перебування дозволяє компанії оперативно реагувати на запити туристів, забезпечувати високий рівень сервісу та підтримки під час подорожі. Крім того, така міжнародна мережа сприяє кращій координації логістики, підвищенню якості обслуговування, а також дає змогу швидко адаптувати туристичні продукти до особливостей місцевого ринку. Це, у свою чергу, забезпечує високу конкурентоспроможність компанії на глобальному туристичному ринку.

Окрім різноманіття географії подорожей, компанія також пропонує спеціалізовані категорії турів відповідно до індивідуальних потреб клієнтів. Серед них – раннє бронювання, гарячі тури, екзотичні напрямки, лікувально-оздоровчі подорожі, сімейні відпочинки, корпоративні тури (MICE) та преміальні подорожі класу Luxury. Така диференціація послуг дозволяє компанії ефективно задовольняти потреби туристів з різними інтересами, стилем життя та фінансовими можливостями.

ANEX Tour активно співпрацює з провідними авіакомпаніями як українського, так і міжнародного рівня, що дозволяє забезпечувати надійне та регулярне авіасполучення за ключовими туристичними напрямками. Одним із ключових партнерів є Azur Air Україна, яка виконує чартерні рейси за популярними туристичними напрямками. Однією з переваг компанії є наявність власного чартерного блоку місць на рейсах, що виконуються спеціально під туристичні програми оператора. Це дає змогу ANEX Tour контролювати графік польотів, оперативно реагувати на зміни у попиті та

гарантувати місця для своїх клієнтів навіть у періоди високої сезонної завантаженості.

Крім того, на офіційному сайті компанії реалізовано зручний функціонал онлайн-бронювання квитків у розділі «Авіаквитки», де користувачі можуть самостійно обирати рейси, порівнювати ціни, переглядати доступні напрямки та здійснювати оплату безпосередньо на платформі. Такий підхід свідчить про високий рівень цифровізації процесів та орієнтованість компанії на комфорт клієнтів, що дозволяє спростити планування подорожей і зменшити часові витрати на організацію відпочинку.

Компанія ANEX Tour пропонує широкий вибір туристичних продуктів, орієнтованих на різні категорії споживачів, що дозволяє задовольнити потреби клієнтів з різним рівнем доходу та індивідуальними вподобаннями. Зокрема, доступні тури різних класів: економ, комфорт та люкс, що відрізняються рівнем сервісу, умовами проживання, харчуванням і додатковими послугами.

Окрім цього, компанія регулярно проводить акційні пропозиції та надає знижки на певні напрямки або тури. Наприклад, у розділі «Гарячі тури» представлені варіанти відпочинку за зниженими цінами з виїздом у найближчі дати. Також клієнтам доступні тарифи зі знижками для раннього бронювання або спеціальних промокампаній.

Додатково ANEX Tour впроваджує систему купонів на тури, які можна використати для отримання знижки при замовленні подорожі онлайн. Це дозволяє зробити відпочинок ще більш доступним.

Особливе місце займають тематичні тури, серед яких — романтичні подорожі, сімейні тури з дитячою інфраструктурою, оздоровчі програми, а також тури, орієнтовані на активний відпочинок або екскурсійні маршрути. Така багатогранність туристичних пропозицій дозволяє кожному клієнту знайти ідеальний варіант відпочинку відповідно до своїх потреб, стилю життя та бюджету.

Компанія має добре впізнаваний логотип, витриманий у фірмових кольорах, а також уніфікований стиль візуального оформлення, який

зберігається в усіх країнах присутності бренду. Візуальна айдентика ANEX Tour включає не лише логотип і кольорову гаму (червоний, синій, білий), але й характерний дизайн рекламних матеріалів, сайтів, друкованої продукції, вивісок та брендovanого одягу персоналу. Така послідовність візуального стилю сприяє високій впізнаваності бренду серед туристів та партнерів.

Бренд ANEX Tour активно просувається як в онлайн-просторі, так і в офлайн-каналах. В інтернеті компанія представлена через власні сайти в різних країнах, соціальні мережі, email-розсилки, банерну рекламу та партнерські туристичні платформи. Офлайн-просування включає участь у міжнародних туристичних виставках, брендovanня офісів та точок продажу, розміщення зовнішньої реклами, рекламних щитів у туристичних містах, а також розповсюдження друкованої продукції (буклетів, постерів, каталогів турів).

Завдяки цим зусиллям бренд ANEX Tour закріпив за собою статус надійного туроператора з високим рівнем впізнаваності, що зміцнює довіру з боку клієнтів і партнерів.

Таким чином, можемо підсумувати ключові сильні сторони компанії, що формують її стабільну позицію та сприяють подальшому розвитку в туристичній галузі (таблиця 2.2.).

Отже, сильні сторони ТОВ «Анекс Тур» свідчать про її здатність ефективно адаптуватися до змін ринку, пропонувати конкурентоспроможні послуги та зберігати стійкість у різних економічних умовах. Сукупність цих факторів формує надійну основу для подальшого стратегічного розвитку компанії.

Втім, для об'єктивної оцінки діяльності необхідно враховувати не лише переваги, але й внутрішні обмеження, які можуть стримувати розвиток компанії або знижувати її конкурентоздатність. Розглянемо ключові слабкі сторони ТОВ «Анекс Тур» (таблиця 2.3.), що потребують уваги та усунення в рамках стратегічного планування.

Таблиця 2.2.

Ключові сильні сторони компанії ANEX Tour

Сильні сторони	Опис
Диверсифікований туристичний портфель	Широкий спектр послуг: міжнародний туризм до 14 країн, корпоративні замовлення, екзотичні подорожі, лікувально-оздоровчі тури, групові поїздки.
Сильна міжнародна присутність	Представництва у 14 країнах світу забезпечують якісне обслуговування туристів на місцях.
Розвинена мережа партнерства	Співпраця з українськими та іноземними авіакомпаніями дає змогу швидко бронювати та купувати авіаквитки.
Сегментація пропозицій за ціною	Розроблені варіанти подорожей: стандартні, звичайні, з купонами на знижку, тематичні тури для різного рівня доходу клієнтів.
Власний бренд та впізнаваність	Власна торгова марка (логотип) сприяє швидкій ідентифікації продуктів і знижує витрати на просування нових турів.

Таким чином, можемо зробити висновок, що компанія стикається з низкою внутрішніх та зовнішніх викликів, які стримують її розвиток. Основні слабкі сторони включають сезонність туристичного бізнесу, що зумовлює нерівномірний потік доходів, та жорстку конкуренцію з боку великих гравців ринку. Додаткові ризики пов'язані з негативними відгуками клієнтів, що можуть погіршити імідж компанії. Крім того, значну роль відіграють зовнішньополітичні чинники: нестабільна ситуація в країні та обмеженість внутрішнього туризму через воєнні дії й закриття повітряного простору знижують потенціал для розвитку компанії на внутрішньому ринку.

Таблиця 2.3.

Ключові слабкі сторони ТОВ «Анекс Тур»

Недолік	Опис
Залежність сезонності від	Туристичний бізнес є сезонним, що призводить до нерівномірного розподілу доходів протягом року та створює фінансові виклики для компанії.
Висока конкуренція	Компанія працює в умовах жорсткої конкуренції з боку великих туроператорів (Join UP, TUI, Coral Travel), які мають сильні позиції на ринку.
Наявність негативних відгуків	Негативні відгуки клієнтів можуть негативно впливати на репутацію та імідж компанії.
Залежність від політичної ситуації	Нестабільна політична ситуація в Україні обмежує можливості розвитку туристичного бізнесу.
Обмежені можливості для внутрішнього туризму	Закриття повітряного простору та воєнні дії на території України звужують перспективи розвитку внутрішнього туризму.

В умовах динамічного розвитку туристичної галузі ТОВ «Анекс Тур» має широкі перспективи для зростання та вдосконалення. Своєчасне реагування на глобальні тенденції, впровадження сучасних технологій та розширення асортименту послуг відкриває нові можливості для зміцнення конкурентних позицій компанії. У таблиці нижче наведено основні напрямки, які можуть стати джерелом розвитку та підвищення ефективності діяльності.

Можливості для ТОВ «Анекс Тур»:

1. Розвиток онлайн-продажів. Активний розвиток онлайн-каналів продажу туристичних послуг може допомогти компанії розширити клієнтську базу та оптимізувати операційні витрати.

2. Вихід на нові ринки. Компанія може досліджувати та освоювати нові туристичні напрямки, особливо ті, що стають все більш популярними серед українських туристів (країни Азії, Латинської Америки).

3. Розробка інноваційних туристичних продуктів. Створення нових, унікальних туристичних продуктів, орієнтованих на сучасні тренди (екотуризм, освітній туризм, wellness-туризм) може стати джерелом конкурентної переваги.

4. Стратегічні партнерства. Співпраця з іншими компаніями туристичної сфери, готельними мережами, транспортними компаніями може розширити спектр послуг та підвищити їх якість.

5. Використання цифрових технологій. Впровадження інноваційних технологій (CRM-системи, AI для персоналізації пропозицій, VR-презентації туристичних напрямків) може підвищити ефективність бізнес-процесів та покращити клієнтський досвід.

Використання наявних можливостей дозволить ТОВ «Анекс Тур» адаптуватися до змін ринку, підвищити рівень клієнтського сервісу та розширити географію присутності. Інтеграція цифрових рішень, інноваційних туристичних продуктів і розвиток партнерств сприятимуть довгостроковій стабільності компанії та створенню доданої цінності для клієнтів.

Діяльність туристичної компанії ТОВ «Анекс Тур» відбувається в умовах постійної зміни зовнішнього середовища, що зумовлює появу низки загроз. Ці фактори можуть мати суттєвий вплив на стабільність бізнесу, прибутковість та планування операційної діяльності. У таблиці нижче представлено ключові зовнішні загрози, які потребують ретельного моніторингу та розробки відповідних заходів реагування.

Загрози для ТОВ «Анекс Тур»:

1. Економічна криза. Тривала економічна криза в Україні, спричинена війною, призводить до зниження купівельної спроможності населення і, як наслідок, зменшення попиту на туристичні послуги.

2. Посилення конкуренції. Зростання кількості онлайн-платформ для самостійного планування подорожей та бронювання житла створює додаткову конкуренцію для традиційних туроператорів.

3. Нестабільність валютного курсу. Коливання курсу гривні відносно долара США та євро ускладнює формування цінової політики та може призвести до зниження рентабельності.

4. Непередбачувані події. Пандемії, природні катаклізми, терористичні загрози та інші форс-мажорні обставини можуть призвести до скасування турів та фінансових втрат.

5. Посилення візових обмежень. Зміни у візовій політиці країн-партнерів можуть обмежити можливості для організації турів до певних напрямків.

Загрози, пов'язані з економічною нестабільністю, геополітичними викликами, технологічними змінами та глобальними подіями, становлять серйозний ризик для діяльності ТОВ «Анекс Тур». Вчасне виявлення таких ризиків, адаптація бізнес-моделі та гнучка стратегія управління дозволять компанії зменшити їхній негативний вплив та зберегти конкурентоспроможність на ринку.

На основі проведеного SWOT-аналізу були розроблені наступні стратегічні рекомендації для ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур» (таблиця 2.4.).

Таким чином, SWOT-аналіз показує, що ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур» має значний потенціал для адаптації до складних зовнішніх умов та розвитку своєї діяльності. Ключовими факторами успіху стануть здатність компанії швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та розробляти нові туристичні продукти, що відповідають сучасним потребам споживачів.

Таблиця 2.4.

Стратегії SWOT для ТОВ «Анекс Тур»

Тип стратегії	Поєднання факторів	Опис стратегії
SO	Сильні сторони + Можливості	Використовувати міжнародну присутність та партнерські зв'язки для розробки нових туристичних напрямків і продуктів, зокрема в сегменті екологічного та wellness-туризму. Розвивати онлайн-продажі на базі сильного бренду.
WO	Слабкі сторони + Можливості	Зменшити залежність від сезонності через спеціальні пропозиції для міжсезоння та розширення географії турів. Подолати конкуренцію через унікальні переваги та впровадження інноваційних технологій.
ST	Сильні сторони + Загрози	Використовувати диверсифікований портфель для зниження впливу економічних криз та форс-мажорів. Адаптуватися до змін візових правил завдяки міжнародній присутності.
WT	Слабкі сторони + Загрози	Розробити гнучку цінову політику для протидії економічній нестабільності та валютним коливанням. Посилити управління ризиками для зменшення впливу непередбачуваних подій.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТОМ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В ПЛИННИХ УМОВАХ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Методичні підходи до адаптації управління суб'єктом туристичного бізнесу

У сучасних умовах постійних змін у зовнішньому середовищі ефективно управління туристичним бізнесом вимагає не лише гнучкості та швидкості реакції, а й глибокої аналітичної бази для прийняття рішень. Особливо актуальним це стає для таких компаній, як «Анекс ТУР», які ведуть активну міжнародну діяльність і мають справу з великою кількістю зовнішніх ризиків — від коливань валют до геополітичної нестабільності. У цьому контексті важливим завданням є розробка методичних підходів до адаптації управління з урахуванням зовнішніх чинників. У даному підрозділі розглядаються ключові інструменти моніторингу зовнішнього середовища та пропозиції щодо адаптаційних стратегій, що можуть бути впроваджені в управлінську систему туристичної компанії.

Одним із базових підходів до моніторингу зовнішніх чинників є створення системи раннього попередження змін, яка дозволяє виявляти потенційні загрози та можливості ще на етапі їх зародження. Для компанії «Анекс ТУР» доцільно запровадити щоквартальний PEST-аналіз, орієнтований на ті політичні, економічні, соціокультурні та технологічні зміни, які можуть безпосередньо вплинути на туристичні потоки. Особливу увагу варто приділяти країнам, що є основними туристичними напрямками компанії — таким як Туреччина, Єгипет, ОАЕ, а також європейські країни. Крім того, варто здійснювати щомісячний моніторинг валютних курсів і проводити їх прогнозування, адже в умовах глобалізації ці показники критично впливають на собівартість туристичних продуктів. Важливою частиною такої системи також є створення дашборду для оперативного

відстеження змін у законодавстві туристичних дестинацій, що дозволить швидко реагувати на нові регуляторні вимоги.

Наступним напрямом є побудова інтегрованої системи маркетингових досліджень, яка поєднує використання сучасних цифрових технологій і традиційних методів збору даних. Зокрема, варто впровадити CRM-систему з розширеним аналітичним функціоналом, що дозволить вивчати динаміку споживчих уподобань та їх зміну залежно від зовнішніх впливів. Регулярне проведення опитувань клієнтів після завершення подорожей сприятиме кращому розумінню рівня задоволеності сервісом і дозволить оперативно коригувати пропозицію. Водночас варто розвивати конкурентну розвідку — моніторити активність основних конкурентів через відкриті джерела, соціальні мережі, сайти, PR-кампанії. Це не лише дає змогу утримувати лідерські позиції, а й дозволяє швидко переймати вдалі практики.

Технологічна платформа Data Mining також виступає потужним інструментом адаптації управління. Завдяки аналізу великих масивів даних можна не тільки виявляти приховані тенденції на туристичному ринку, але й прогнозувати сезонні коливання попиту з використанням алгоритмів машинного навчання. Особливо цінним є застосування автоматизованого моніторингу соціальних мереж, що дозволяє оперативно виявляти зміни в настроях споживачів і формувати уявлення про репутацію компанії в онлайн-середовищі.

Ще одним важливим напрямом є формування колаборативної системи експертної оцінки. Ідеться про створення внутрішньої експертної ради, до якої входитимуть представники ключових відділів — маркетингу, продажів, операційного напрямку. Така рада здійснюватиме щомісячний аналіз ринкових змін і розроблятиме рекомендації для керівництва. Для забезпечення об'єктивності варто також залучати зовнішніх консультантів, які проводитимуть незалежний аудит зовнішніх викликів. Результати моніторингу та експертних оцінок доцільно обговорювати під час

щоквартальних стратегічних сесій, де колективно формуватимуться управлінські рішення.

Аналіз зібраної інформації дозволяє сформулювати низку адаптаційних стратегій, які можуть бути застосовані для підвищення гнучкості управлінських процесів у компанії «Анекс ТУР». Однією з ключових є стратегія диверсифікації туристичного продукту. У контексті зростаючої невизначеності у міжнародному середовищі особливо актуальним стає розширення асортименту внутрішніх турів, що дозволить зменшити залежність від зовнішніх ризиків. Крім того, компанія має можливість створювати спеціалізовані тури, орієнтовані на вузькі цільові сегменти — зокрема, екотуризм, медичний туризм, освітні подорожі. Гнучкість формування турів має стати головною перевагою компанії на тлі зростаючої індивідуалізації попиту.

Не менш важливою є стратегія цифрової трансформації управління. Сучасний турист прагне зручності, швидкості та персоналізованого підходу. Впровадження онлайн-платформи з елементами штучного інтелекту дозволить компанії автоматично підбирати оптимальні тури для клієнтів, виходячи з їх уподобань і попередніх виборів. Автоматизація бізнес-процесів забезпечить швидке реагування на зміни, а мобільний додаток з функціями підтримки під час подорожі дозволить підвищити якість обслуговування та розширити джерела збору клієнтських даних.

Окрема увага повинна приділятися стратегії проактивного ризик-менеджменту. Визначення ймовірних ризиків та оцінка їхнього впливу у вигляді ризикової матриці дозволяє завчасно розробити сценарії дій. Особливо важливо передбачити протоколи реагування на кризові ситуації, такі як природні катаклізми, політичні заворушення чи епідемії. Наявність фінансових резервів також сприятиме стійкості компанії до зовнішніх потрясінь.

У межах стратегії партнерської колаборації доцільно укласти довгострокові альянси з готелями та авіакомпаніями з метою отримання

вигідних умов і зниження впливу цінових коливань. Активна взаємодія з туристичними агентствами забезпечить розширення каналів збуту, а співпраця з державними туристичними структурами дозволить оперативно отримувати інформацію щодо змін у політиці туристичних дестинацій.

Зрештою, компанія має інтегрувати принципи сталого розвитку у свою бізнес-модель. Упровадження екологічних стандартів, соціальна відповідальність у регіонах присутності, а також енергоефективні технології в офісах не тільки сприяють оптимізації витрат, але й формують позитивний імідж серед клієнтів, які все більше орієнтуються на цінності відповідального туризму.

Отже, адаптація управління туристичним підприємством у сучасних умовах — це не просто реакція на виклики, а стратегічно спланований процес. Він потребує комплексного підходу, інтеграції технологічних рішень, глибокої аналітики та відкритості до змін. Компанія «Анекс ТУР» має всі ресурси для того, щоб перетворити зовнішні виклики на можливості та закріпити свої позиції як лідера галузі.

3.2. Розробка управлінських рішень в умовах нестабільного середовища

У сучасному світі туристичний бізнес перебуває під постійним тиском зовнішніх чинників — економічних, політичних, соціальних та епідеміологічних. Для компаній, таких як «Анекс ТУР», що працюють на міжнародному ринку, нестабільність стає не винятком, а сталою умовою діяльності. Тому виникає потреба у впровадженні гнучких управлінських механізмів, здатних адаптуватися до мінливих умов. Одним з ключових підходів у такому середовищі є побудова сценаріїв розвитку, що дозволяє заздалегідь прораховувати можливі варіанти розвитку подій та формувати відповідні управлінські рішення.

У ході дослідження було змодельовано три основні сценарії розвитку бізнесу «Анекс ТУР», кожен з яких базується на конкретних передумовах і потребує специфічної управлінської стратегії. Перший сценарій — це стабілізація та поступове зростання туристичного ринку. Він передбачає пом'якшення економічних коливань, стабілізацію політичної ситуації в ключових країнах-дестинаціях і зниження інфляційного тиску. У таких умовах доречними стають активні інвестиції в нові напрямки, розширення штату задля покращення якості обслуговування, збільшення витрат на маркетинг і створення програм лояльності для підвищення повторних продажів. Цей сценарій відкриває можливості для масштабування та зміцнення позицій на ринку.

Натомість другий сценарій враховує продовження нестабільності з елементами волатильності. Він базується на гіпотезі про частковий покращення на фоні загальної економічної нестабільності, змін у вподобаннях споживачів і посилення конкуренції. Тут актуальними є рішення щодо впровадження гнучкої цінової політики, оптимізації витрат без втрати якості, посилення цифрових каналів продажів та навчання персоналу для підвищення адаптивності. У цьому випадку компанія має балансувати між ефективністю та гнучкістю, намагаючись утримати рентабельність і водночас зберегти лояльність клієнтів.

Третій сценарій — кризовий — описує ситуацію різкого падіння купівельної спроможності, запровадження обмежень на подорожі та поглиблення економічної кризи в основних країнах присутності. Це найскладніший варіант, що вимагає радикальних змін: реструктуризації бізнесу з фокусом на найбільш прибуткові напрямки, запуску антикризових програм скорочення витрат, переорієнтації на внутрішній ринок, а також пошуку нових бізнес-моделей — таких як віртуальний туризм чи туристичний консалтинг. Головне завдання у такому контексті — зберегти життєздатність бізнесу, водночас закладаючи основу для майбутнього відновлення.

Для ефективної реалізації кожного з вищенаведених сценаріїв необхідна система індикаторів раннього виявлення, яка дозволяє оперативно ідентифікувати зміну трендів та швидко переходити до відповідного набору управлінських рішень. Саме своєчасна реакція на сигнали зовнішнього середовища може стати визначальним чинником успішності в кризових умовах.

На основі аналізу ситуації та розроблених сценаріїв було сформовано комплексний план дій для підвищення конкурентоспроможності «Анекс ТУР». Він охоплює коротко-, середньо- та довгострокову перспективу, що дозволяє поетапно втілювати як оперативні, так і стратегічні ініціативи. На першому етапі, тривалістю до одного року, ключовими завданнями є оптимізація операційної ефективності, розвиток цифрової присутності та персоналізація туристичних послуг. Проведення аудиту бізнес-процесів, впровадження стандартів якості та автоматизація рутинних операцій дозволять зменшити витрати та підвищити продуктивність. Модернізація веб-сайту з елементами віртуальної реальності та впровадження чат-ботів допоможуть покращити клієнтський досвід. А використання аналітики для сегментації клієнтів і створення персоналізованих пропозицій забезпечить вищу лояльність і конверсію.

У середньостроковій перспективі, протягом 1–3 років, фокус зміщується на розробку інноваційних туристичних продуктів та формування власної туристичної екосистеми. Це передбачає створення спеціального відділу з розробки нових концепцій туризму, включаючи економіку вражень, а також розвиток представництв у дестинаціях і створення власного транспортного сервісу. Водночас варто впроваджувати програму управління знаннями через створення корпоративного університету, розвиток внутрішньої експертизи та обмін досвідом між підрозділами. Такий підхід формуватиме внутрішню стійкість до змін і зміцнить конкурентні переваги.

Довгострокові кроки, що охоплюють період від трьох до п'яти років, мають на меті трансформацію бізнес-моделі компанії. Перехід до

платформенного підходу, розвиток франчайзингової мережі, а також розширення у суміжні сфери — такі як страхування чи фінансові сервіси для туристів — дадуть змогу диверсифікувати джерела доходу. Водночас велике значення має формування сильної корпоративної культури, що базується на інноваційності, відкритості до змін і орієнтації на клієнта. Впровадження гнучких форматів роботи та розвиток лідерських компетенцій у персоналу допоможуть утримувати таланти та стимулювати розвиток.

Не менш перспективним напрямком є географічна експансія на нові ринки, зокрема азійський. Це передбачає адаптацію продукту до культурних та економічних особливостей, а також пошук локальних партнерів для мінімізації ризиків. Такий крок відкриває нові можливості для зростання, але водночас потребує ретельної підготовки та стратегічного підходу.

Отже, управлінські рішення в умовах нестабільного середовища мають бути не лише реактивними, а й проактивними. Побудова сценаріїв, формування системи раннього виявлення загроз, поетапне планування дій — усе це дозволяє не просто виживати у турбулентних умовах, а й закладати основи для сталого розвитку. Для компанії «Анекс ТУР» стратегічне бачення у поєднанні з оперативною гнучкістю може стати запорукою лідерства в умовах нової туристичної реальності.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих рішень

Успішне управління туристичною компанією в умовах мінливого зовнішнього середовища неможливе без постійного аналізу результатів реалізованих рішень. Враховуючи динаміку ринку та стрімкі зміни в уподобаннях споживачів, оцінка ефективності обраної стратегії є необхідною умовою для коригування управлінських підходів. У цьому контексті компанією «Анекс ТУР» було розроблено комплексну систему критеріїв, що дозволяє оцінити результативність впроваджених змін у трьох ключових вимірах: економічному, соціальному та організаційному.

З економічної точки зору, передбачене зростання рентабельності бізнесу свідчить про доцільність обраної моделі оптимізації витрат і диверсифікації джерел доходу. Одним із важливих показників стало зниження залежності від окремих туристичних напрямків, що забезпечує стабільність у періоди геополітичної або регуляторної нестабільності. Крім того, формування фінансового резерву створює буфер безпеки, здатний підтримати бізнес у разі кризи.

Не менш важливим показником економічної ефективності є зростання продуктивності продажів. Результативність впроваджених персоналізованих пропозицій проявляється у зростанні коефіцієнта конверсії та збільшенні середнього чеку. Акцент на прями продажі через власні цифрові платформи не лише дозволяє знизити витрати на зовнішні канали, але й посилює контроль над взаємодією з клієнтами. Додатково автоматизація бізнес-процесів дала змогу зменшити операційні витрати, а посилення цифрового маркетингу — знизити вартість залучення нових клієнтів.

У соціальному вимірі, запропоновані заходи вже демонструють позитивні результати у вигляді зростання задоволеності клієнтів. Покращення сервісу, зниження кількості скарг і скорочення часу на їх розгляд свідчать про посилену орієнтацію компанії на якість. Це, своєю чергою, сприяє формуванню позитивного іміджу бренду та підвищує рівень лояльності.

Щодо внутрішнього середовища, значну увагу було приділено розвитку людського капіталу. Підвищення індексу залученості персоналу та зменшення плинності кадрів вказують на зростання мотивації працівників і покращення умов праці. Розширення програм навчання підвищує рівень професійної компетентності, що безпосередньо впливає на якість обслуговування та інноваційний потенціал організації.

У сфері соціальної відповідальності також помітні суттєві зрушення. Екологічна орієнтованість, яка проявляється у зниженні вуглецевого сліду, реалізація соціальних ініціатив у дестинаціях та залучення співробітників до волонтерства свідчать про прагнення компанії інтегрувати цінності сталого

розвитку у свою бізнес-модель. Такі кроки не лише зміцнюють репутацію бренду, а й відповідають очікуванням сучасного свідомого споживача.

В організаційному аспекті головним досягненням стало підвищення адаптивності структури управління. Скорочення часу на прийняття рішень та активізація крос-функціональної взаємодії свідчать про ефективність запроваджених змін. Зростання індексу інноваційності компанії є результатом упровадження нових підходів і розвитку культури безперервного вдосконалення. Водночас створення внутрішньої мережі агентів змін забезпечує сталість трансформаційних процесів.

Цифрова трансформація охопила більшість бізнес-процесів, що дозволило не лише підвищити ефективність операційної діяльності, але й забезпечити прозорість управління. Система КРІ, єдине інформаційне середовище та інструменти управління знаннями створюють платформу для стабільного розвитку у майбутньому.

Комплексна оцінка впроваджених рішень дає змогу зробити прогнози щодо довгострокової стійкості бізнесу. По-перше, спостерігається зниження чутливості до економічних коливань завдяки диверсифікації продуктів і гнучкості бізнес-моделі. По-друге, системний моніторинг трендів і культура інновацій дозволяють компанії швидко адаптуватися до змін у споживчому попиті. По-третє, розвиток цифрової інфраструктури формує технологічну стійкість, зменшуючи залежність від зовнішніх постачальників рішень.

Серед довгострокових стратегічних напрямів розвитку вирізняються три потенційні сценарії. Перший — органічне зростання — базується на поступовому збільшенні ринкової частки, стабільному зростанні обсягів бізнесу та підвищенні цінності бренду. Другий сценарій — стратегічне партнерство — передбачає кооперацію з міжнародними гравцями, що відкриває доступ до нових ринків і ресурсів. Третій сценарій — інноваційний прорив — передбачає трансформацію «Анекс ТУР» у технологічного лідера в галузі, здатного створювати нові категорії туристичних послуг.

Разом із тим, реалізація запропонованих рішень супроводжується ризиками. Одним із найбільш суттєвих є можливе неприйняття змін персоналом, що потребує продуманої програми управління змінами та залучення співробітників до трансформаційних процесів. Технічні ризики пов'язані з потенційною невідповідністю існуючої інфраструктури, а фінансові — з недостатністю інвестицій. Зростаюча конкуренція також залишається постійною загрозою. Для кожного з цих викликів розроблено набір превентивних заходів: технологічний аудит, етапність впроваджень, пошук інвесторів і посилення унікальності клієнтського досвіду.

У підсумку можна констатувати, що впровадження управлінських рішень, запропонованих для компанії «Анекс ТУР», створює основу для системної трансформації бізнесу. Це не лише реагування на короткострокові виклики, але й довгострокова стратегія розвитку, яка передбачає гнучкість, цифровізацію, клієнтоцентричність та сталий розвиток. Успішна реалізація запропонованих кроків дозволить не тільки забезпечити стабільність компанії в умовах нестабільного зовнішнього середовища, але й вивести її на новий рівень — позиціонувати як лідера інноваційного туризму з високим потенціалом для майбутнього зростання.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У роботі здійснено комплексне дослідження проблеми діагностики впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктом туристичного бізнесу, що дало змогу досягти поставленої мети та розв'язати всі наукові завдання. На основі проведеного теоретичного аналізу, узагальнення практичних підходів та моделювання зовнішніх впливів зроблено такі висновки:

Проаналізовано теоретичні основи впливу зовнішнього середовища на діяльність туристичних підприємств. Встановлено, що зовнішнє середовище є сукупністю чинників макро- та мікрорівня, які безпосередньо або опосередковано впливають на функціонування туристичних підприємств. Визначено, що особливої ваги у сучасних умовах набувають непередбачувані та взаємопов'язані фактори, такі як війна, економічна криза, пандемії, цифровізація та зміна споживчих уподобань, які значною мірою змінюють логіку управлінських рішень.

Здійснено класифікацію та систематизацію чинників зовнішнього впливу. Визначено ключові групи факторів: політико-правові, економічні, соціокультурні, технологічні, екологічні та глобальні. Систематизовано фактори за масштабом дії (глобальні, національні, регіональні, локальні), природою походження (природні та антропогенні) та за характером передбачуваності (прогнозовані та непрогнозовані). Такий підхід дозволяє глибше оцінювати ризики та адаптувати управлінські дії до актуального контексту середовища.

Проведено оцінку сучасних підходів до діагностики та запропоновано адаптивну модель аналізу. Встановлено, що найбільш ефективним є поєднання класичних інструментів (PEST, SWOT) із сучасними методами, зокрема сценарним прогнозуванням. Запропоновано адаптовану модель оцінювання зовнішнього середовища, яка передбачає визначення ймовірності впливу кожного фактора, його інтенсивності та формування варіантів реагування. У

роботі також обґрунтовано важливість використання імітаційного моделювання та методу експертних оцінок для підвищення точності діагностики.

Розроблено практичні рекомендації щодо адаптації управлінських стратегій до змін у зовнішньому середовищі. Сформульовано стратегічні орієнтири для туристичних підприємств, які дозволяють підвищити їхню гнучкість, конкурентоспроможність та стійкість. Запропоновано інтегрувати сценарне планування у процес стратегічного управління, активізувати використання цифрових інструментів та системно моніторити зовнішні впливи для оперативного коригування управлінських рішень.

Загалом, результати дослідження підтвердили актуальність системного підходу до аналізу зовнішнього середовища туристичного бізнесу. Запропоновані теоретичні узагальнення та практичні рекомендації можуть бути ефективно використані як у стратегічному плануванні, так і в оперативному управлінні підприємствами туристичної сфери, особливо в умовах високої динаміки та невизначеності середовища.

Проведене дослідження підтвердило, що зовнішнє середовище туристичного бізнесу є складною багаторівневою системою, яка включає як передбачувані, так і непередбачувані чинники. Особливої уваги потребують такі деструктивні явища, як війна, економічна криза, пандемія, що суттєво знижують стабільність функціонування підприємств. Натомість більш стабільні й прогнозовані фактори можуть слугувати базою для стратегічного планування.

На основі результатів оцінки сучасних підходів до діагностики впливу зовнішнього середовища доцільно впроваджувати поєднання класичних інструментів (PEST-, SWOT-аналіз) із сценарним прогнозуванням. Запропонована модель дозволяє оцінити як ймовірність реалізації того чи іншого чинника, так і силу його впливу, що створює підґрунтя для ефективного стратегічного планування.

У зв'язку з цим суб'єктам туристичного бізнесу рекомендується:

- налагодити системний моніторинг зовнішнього середовища із застосуванням адаптованих інструментів аналізу;
- використовувати сценарне прогнозування для підготовки альтернативних стратегій розвитку;
- активніше впроваджувати цифрові платформи, що забезпечують гнучке реагування на зміни попиту та поведінки споживачів;
- посилювати внутрішню стійкість бізнесу через диверсифікацію продуктів, оптимізацію витрат і розвиток партнерських зв'язків.

Для органів місцевого самоврядування та регіональних кластерів доцільно:

- створити антикризові платформи або центри прогнозування, які б допомагали туристичним підприємствам адаптуватися до динамічних змін;
- розробити програми підтримки туризму в умовах нестабільності, зокрема через стимулювання внутрішнього туризму, підтримку малого бізнесу та розвиток туристичної інфраструктури.

Зважаючи на стрімку трансформацію галузі та постійну появу нових викликів, перспективи подальших досліджень охоплюють:

- розробку методик кількісного оцінювання вразливості туристичного бізнесу до зовнішніх змін, зокрема з використанням цифрових індикаторів і даних великих обсягів (Big Data);
- вивчення впливу цифровізації на адаптивність управлінських стратегій у кризових умовах;
- дослідження трансформації поведінки споживачів туристичних послуг у посткризовий період;
- оновлення методології сценарного моделювання з урахуванням сучасного українського контексту та викликів воєнного часу.

Реалізація цих рекомендацій дозволить туристичним підприємствам не лише виживати в умовах високої мінливості зовнішнього середовища, а й формувати довгострокові конкурентні переваги через стратегічну гнучкість, інноваційність та стійкість до ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів або як правильно проводити SWOT-аналіз. Art of Business Analysis. 2024. URL: <https://www.artofba.com/uk/post/swot-analysis-and-strategy-generation>
2. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління. 2022. № 4(04). DOI: 10.54929/2786-5738-2022-4-04-02. URL: https://www.researchgate.net/publication/363842406_Doslidzenna_ta_analiz_faktori_v_seredovisa_pidpriemstva
3. Беляєв М. І. Формування і розвиток регіонального туристично-рекреаційного комплексу. Умань : УДПУ, 2021.
4. Бут Т., Корнієнко О., Бут І. Методичні підходи до оцінювання туристичного потенціалу. Науковий вісник. 2023. № 2(1). С. 1–16.
5. Головчук Ю. О., Худоба О. М., Боднар Р. О. Діджиталізація у сучасній індустрії туризму та гостинності: проблеми і перспективні напрями. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 8. DOI: 10.54929/2786-5738-2023-8-12-03
6. Голод А. Фактори безпеки туризму в регіоні: сутність та структура. European Journal of Economics and Management. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2016/eujem_2016_2_1/05.pdf
7. Гудзь Ю., Карпенко В. PEST-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 3. С. 260–266. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/07/2023-318-40.pdf>
8. Державне агентство розвитку туризму України. Публічний звіт Голови ДАРТ за 2022 рік. URL: <https://drive.google.com/file/d/1AtcECZxYteZfkEsjXF0GbNHM9n1VCsxN/view>
9. Державне агентство розвитку туризму України. Публічний звіт Голови ДАРТ за 2023 рік. URL: <https://drive.google.com/file/d/1ixkNelbBVc7vyV3buYUyS29sCkvam-Tk/view>
10. Державне агентство розвитку туризму України. Публічний звіт ДАРТ за 2024 рік. URL: https://cdn.prod.website-files.com/5fe0d678b18d7e19e32c3389/678a7c0bf0ac20217dabe371_%D0%9F%D

[1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%94%D0%90%D0%A0%D0%A2_2024.pdf](#)

11. Кальченко І. В. Оцінка впливу факторів розвитку підприємств туристичної сфери. Туристична бібліотека. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/kalchenko3.htm

12. Карюк І. Ю. Привабливість туризму як складова конкурентоспроможності. Наукові праці. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/karyuk_0011.pdf

13. Коваль З. О. Оцінювання ефективності стратегії підприємства методами сценарного аналізу. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/dec/22730/200991menpidpr-43-52.pdf>

14. Лепський М. А. Якісні методи соціального прогнозування: методологія, методика, практика : підручник. Запоріжжя : КСК-Альянс, URL: <https://www.academia.edu/45585611/>

15. Мазуркевич І. В. Дослідження структури маркетингового середовища підприємств туристичного бізнесу. Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ. 2021. С. 201-210.

16. Мішакова А. Д. Управління якістю обслуговування споживачів у сфері надання послуг на туристичному підприємстві; Запорізький нац. ун-т. Запоріжжя, 2023. 72 с. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/12874/1/Mishakova.pdf>

17. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 329 с.

18. Нікітенко К. С. Вплив глобалізації на міжнародну конкурентоспроможність туристичних підприємств. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. Вип. 16. С. 140–146. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.19>

19. Олексюк Г. В., Сліпецький М. І. Особливості управління туристичною сферою на основі PESTLE-аналізу. Регіональна економіка. 2023. № 2. С. 125–137. URL: https://re.gov.ua/re202302/re202302_125_OleksyukHV%2CSlipetskyyMI.pdf?utm

20. Олійник А., Діченко Д. Туристичний ринок України: аналіз, виклики та можливості. Економіка та суспільство. 2023. № 50. С. 446–448. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-50-64.
21. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. Бізнес Інформ. 2019. № 12. С. 435–440
22. Сардак С. Є., Кучер М. М. Менеджмент в туризмі: зміст, особливості, тенденції розвитку. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 216 с.
23. ТОВ «Туристична компанія «АНЕКС ТУР» Zvitnist.com.: фінансова звітність, власники, структура. URL: https://zvitnist.com/34191244_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOVDA_LNSTU_TURYSTYCHNA_#zahal.
24. Фактори впливу на розвиток в'їзного туризму : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, URL: https://tourlib.net/books_ukr/vt1-4.htm
25. Харченко Т. О. Особливості функціонування туристичного бізнесу в економіці України. Wirtschaft und Management. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9340/3/%D0%A5%D0%B0%D1%80%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%92%D0%B5%D0%BD%D0%B0_%20%D0%90%D0%B2%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%8F_2016.pdf.
26. Шеремет І. В. Фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на управління конкурентоспроможністю туристичного кластеру. Актуальні питання економічного розвитку в сучасних умовах : матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Херсон, 26–27 берез. 2020 р.). Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2020. С. 289–292.
27. ANEX Tour : веб-сайт. URL: <https://www.anextour.com.ua/>.
28. Buckley J. How the Ukraine invasion flattened Eastern European tourism. CNN Travel. 06.08.2022. URL: <https://edition.cnn.com/travel/article/ukraine-invasion-tourism-eastern-europe/>
29. Park S., Fesenmaier D. R. Travel decision flexibility. Tourism Analysis. Vol. 19, No. 4. P. 433–447. DOI: 10.3727/108354214X13927625340154
30. UNHCR. Global Trends: Forced Displacement in 2023. Geneva: UNHCR, 2024. 92 с. URL: <https://www.unhcr.org/global-trends-report-2023>

31. United Nations Conference on Trade and Development; World Tourism Organization (UN Tourism). Guiding Principles for Sustainable Investment in Tourism. New York ; Madrid : United Nations, UNWTO, 2025. 26 c. URL: <https://doi.org/10.18111/9789284425389>

32. World Tourism Organization (UN Tourism). World Tourism Barometer. Volume 22, Issue 3, September 2024. Madrid : UNWTO, 2024. 5 c. URL: <https://doi.org/10.18111/wtobarometereng>

33. World Tourism Organization (UNWTO). Impact of the Russian Offensive in Ukraine on International Tourism. URL: <https://www.unwto.org/impact-russian-offensive-in-ukraine-on-tourism>

34. World Travel & Tourism Council (WTTC). Travel & Tourism Economic Impact 2024. URL: https://assets-global.website-files.com/6329bc97af223b575983ac/6643349dbfdbc3e3c03afcb8_EIR2024-World-130524.pdf