

УДК 338.48:339.137:008

JEL classification: L83, Z10, M21

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(40\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(40))

## ВЕКТОРИ КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРИЙ

**ПАВЛОВ Віктор**

приватний підприємець,

здобувач наукового ступеня

<https://orcid.org/0009-0005-2888-5167>

e-mail: [kaf\\_mev@ukr.net](mailto:kaf_mev@ukr.net)

*У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти конкурентного розвитку туристичних підприємств на основі креативних індустрій в умовах цифрової трансформації економіки. Обґрунтовано, що креативні індустрії виступають ключовим драйвером інноваційного оновлення туристичної сфери, формуючи нові формати туристичного продукту, орієнтовані на культурну ідентичність, креативність, цифрові технології та емоційний досвід споживача. Визначено основні напрями розвитку туристичних підприємств, серед яких особливе місце займають цифровізація, розвиток партнерських мереж, впровадження інноваційних бізнес-моделей та формування креативних екосистем.*

*Розкрито роль синергії туризму та креативної економіки як основи сталого розвитку галузі, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності, диверсифікацію туристичних продуктів та зміцнення позицій на внутрішньому і міжнародному ринках. Досліджено особливості застосування креативних індустрій у діяльності туристичних підприємств, зокрема через формування креативних кластерів, культурний брендинг, розвиток фестивального руху, цифрові туристичні сервіси та інтеграцію локальних громад у створення туристичного продукту.*

*Ідентифіковано ключові вектори конкурентного розвитку туристичних підприємств на основі креативних індустрій, які включають маркетингово-комунікаційний, організаційно-управлінський, соціокультурний та інноваційно-технологічний напрями. Удосконалено стратегію управління розвитком туристичних підприємств із урахуванням цифровізації як складової креативних індустрій, що передбачає поетапне стратегічне планування, аналіз, реалізацію та контроль ефективності управлінських рішень.*

*Розвинуто підхід до моделювання процесів конкурентного розвитку туристичних підприємств, який базується на використанні економіко-математичних методів, системного аналізу та багатofакторного моделювання. Побудовані моделі дозволяють оцінити вплив показників розвитку креативних індустрій на туристичні надходження та внесок галузі у ВВП, що підтверджує вагомість таких факторів, як додана вартість, експорт креативних індустрій та індекс креативності.*

*Проаналізовано досвід Польщі щодо інтеграції креативних індустрій у розвиток туризму, зокрема у частині ревіталізації територій, формування креативних кластерів, культурного брендингу та цифровізації туристичних послуг, і визначено можливості його адаптації в Україні. Встановлено, що впровадження креативних індустрій у діяльність туристичних підприємств сприяє формуванню інноваційних туристичних продуктів, розвитку локальних громад та забезпеченню сталого економічного зростання.*

*Ключові слова: туристичне підприємство, креативні індустрії, конкурентний розвиток, цифровізація, стратегія, розвиток, моделювання.*

## VECTORS OF COMPETITIVE DEVELOPMENT OF TOURISM ENTERPRISES BASED ON CREATIVE INDUSTRIES

**PAVLOV Viktor**

*The article explores theoretical and applied aspects of the competitive development of tourism enterprises based on creative industries in the context of the digital transformation of the economy. It is substantiated that creative industries act as a key driver of innovation in the tourism sector, enabling the formation of new types of tourism products focused on cultural identity, creativity, digital technologies, and customer experience. The main directions of tourism enterprise development are identified, including digitalization, development of partnership networks, implementation of innovative business models, and the formation of creative ecosystems.*

*The role of synergy between tourism and the creative economy is revealed as a fundamental factor in ensuring sustainable development of the industry. This synergy enhances competitiveness, supports diversification of tourism products, and strengthens the position of tourism enterprises in both domestic and international markets. The study examines specific features of applying creative industries in tourism enterprises, including the development of creative clusters, cultural branding, festival movements, digital tourism services, and the involvement of local communities in creating tourism products.*

*Key vectors of competitive development of tourism enterprises based on creative industries are identified, including marketing and communication, organizational and managerial, socio-cultural, and innovation-technological directions. The strategy for managing the development of tourism enterprises has been improved by incorporating digitalization as an integral component of creative industries, involving structured stages such as goal setting, strategic analysis, implementation, and performance evaluation.*

*An approach to modeling the processes of competitive development of tourism enterprises has been developed using economic and mathematical methods, system analysis, and multifactor modeling. The constructed models allow for assessing the impact of creative industries indicators on tourism revenues and the contribution of tourism to GDP. The findings confirm the significant influence of factors such as value added by creative industries, their export potential, and the Global Creativity Index.*

*The experience of Poland in integrating creative industries into tourism development is analyzed, particularly in the areas of urban revitalization, creative clusters, cultural branding, and digitalization of tourism services. Opportunities for adapting this experience in Ukraine are identified. It is established that the integration of creative industries into tourism enterprises contributes to the creation of innovative tourism products, the development of local communities, and sustainable economic growth.*

*Keywords: tourism enterprise, creative industries, competitive development, digitalization, strategy, development, modeling.*

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Індустрія туризму є однією з найбільш чутливих до впливу зовнішніх факторів сфери гостинності, оскільки її ефективність залежить від якості нормативно-правового регулювання, доступності інфраструктури, рівня підприємницької підтримки, а також від взаємодії між державними, громадськими та приватними інституціями. У період адаптації до європейських стандартів формування ефективного інституційного середовища є важливим завданням, так як саме воно визначає можливість ТП щодо інноваційного оновлення, інтеграції КІ та посилення конкурентного розвитку. КІ стають одним із основних драйверів розвитку індустрії туризму. Вони створюють нові формати туристичного продукту, який виходить за межі традиційного споживання та ґрунтується на творчості, культурній самобутності, цифрових технологіях і здатності створювати унікальні туристичні практики. Виходячи з цього, актуальності набувають питання конкурентного розвитку ТП на основі КІ, визначення векторів такого розвитку.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Змістовні характеристики конкурентного розвитку ТП вивчають українські та зарубіжні вчені. Крім того, частина наукових праць вчених присвячена саме креативним індустріям у туризмі [1;2;3;4;5;6;7]. Основні орієнтири конкурентного розвитку ТП на основі КІ також обґрунтовуються у наукових працях ряду вчених.

### **ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

Не зважаючи на значний інтерес до вивчення питань конкурентного розвитку ТП, використання КІ у сфері туризму, окремі аспекти цих питань досліджені недостатньо широко. Також бракує досліджень щодо ідентифікації векторів конкурентного розвитку ТП на основі КІ.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Мета статті: дослідити окремі особливості застосування КІ у розвитку ТП, ідентифікувати вектори конкурентного розвитку ТП на основі КІ, удосконалити стратегію управління розвитком ТП на основі КІ, розвинути підхід до моделювання процесів конкурентного розвитку ТП на основі КІ.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Розвиток ТП характеризується переходом до економіки, орієнтованої на культуру та знання, де основою є ресурси у вигляді інтелекту, креативності та культурного капіталу. Зважаючи на це, важливою є інтеграція КІ у діяльність ТП, оскільки така синергія забезпечує появу нових форм туристичних спільнот, заснованих на інноваціях, творчих рішеннях, культурній ідентичності та емоційному залученні споживачів туристичних продуктів. Учасники розвитку ТП на основі КІ формують систему, де суб'єкти туристичної діяльності та інституції креативного сектора виконують взаємодоповнювальні функції, забезпечуючи створення інноваційних, культурно насичених і конкурентоспроможних туристичних продуктів. Креативність виступає елементом диференціації послуг та стратегічним ресурсом, здатним забезпечити інноваційний розвиток, створення унікальних туристичних вражень та посилення ефективності діяльності ТП.

Українська індустрія туризму демонструє високий потенціал до зростання завдяки активності локальних громад, креативних ініціатив, оновленню регіональних культурних політик та зростанню внутрішнього туризму. При цьому ТП в сучасних умовах виступає виробником туристичних послуг та провайдером унікальних туристичних практик, інтегратором культурних ресурсів і партнерських мереж, суб'єктом інноваційного та стратегічного розвитку. Слід підкреслити значущість системного, стратегічного та інноваційного підходів як найбільш релевантних для аналізу ТП, що функціонують у межах креативної економіки. Креативний компонент генерує появу нових форматів туристичного продукту, сприяє створенню емоційно-насичених і культурно значущих вражень, розширює можливості бренд-менеджменту територій та активізує розвиток місцевих громад. Під впливом КІ ТП переходять від класичних сервісних моделей до інноваційних, орієнтованих на партнерства, мережеві взаємодії, культурну ідентичність, цифровізацію та соціальну цінність.

Особливостями розвитку ТП на основі КІ є модифікація продуктової політики, формування креативних екосистем і кластерів, поглиблення взаємодії з локальними спільнотами, підвищення ролі цифрових рішень та становлення нових форматів туристичних практик. Спільна діяльність туроператорів, готельних і ресторанних підприємств, екскурсійних служб, креативних хабів, культурних установ та digital-

компаній сприяє розширенню можливостей туристичних дестинацій, формує нові формати туристичних практик та зміцнює конкурентні позиції регіону на внутрішньому та міжнародному ринках. Такий інтеграційний підхід підкреслює важливу роль КІ у трансформації сучасної туристичної сфери та забезпечує підґрунтя для сталого розвитку територій.

Вважаємо за доцільне більш детально розглянути досвід Польщі у розвитку ТП на основі КІ, який є одним із успішніших прикладів у Центрально-Східній Європі. Польща змогла поєднати національну культурну спадщину, урбаністичні трансформації та стратегічну підтримку креативних секторів, створивши потужну платформу для модернізації індустрії туризму. У країні активно розвиваються креативні кластери та культурні квартали. Значна увага у ході розвитку була приділена ревіталізації постіндустріальних територій, де творчі індустрії та туристичні сервіси інтегруються у спільні простори, сприяючи відродженню міст і розвитку підприємництва. Польща також демонструє успішний досвід використання культурного брендингу як засобу підсилення туристичної атрактивності. Важливу роль відіграє державна підтримка розвитку ТП на основі КІ, включно з грантовими механізмами, фондами для креативних стартапів та активною участю у програмах ЄС (Creative Europe, Interreg, Horizon). Імплементация польського досвіду застосування КІ у розвитку ТП в Україні наведена у табл.1.

Порівняльний аналіз основних напрямів розвитку ТП у Польщі та потенційних можливостей їх адаптації в Україні, демонструє, що інтеграція КІ у туристичну сферу стає стратегічним фактором модернізації територій, посилення їх культурної та економічної привабливості шляхом розвитку ТП. Зазначене створює передумови для оживлення міського середовища, зростання підприємницької активності та формування унікальних туристичних продуктів. Україна, маючи значний потенціал індустріальної спадщини, може адаптувати подібні підходи, перетворюючи непридатні для традиційного використання об'єкти на творчі та туристичні кластери.

Розвиток креативних кварталів і хабів може бути реалізований в Україні, зокрема у містах із високою концентрацією туристичних потоків та активних культурних спільнот. Створення креативних вулиць, мистецьких мікрорайонів і тематичних просторів сприятиме розвитку туристичного бізнесу, підвищенню урбаністичної привабливості міст та активізації локальних громад [3]. Окрему роль у зміцненні туристичного потенціалу Польщі відіграє культурний брендинг та проведення фестивалів. Польські міста широко використовують мистецькі події, гастрономічні фестивалі, музичні й театральні заходи як інструмент формування впізнаваного культурного образу території [4]. Це дозволяє залучати туристів, стимулювати розвиток сфери послуг і забезпечувати сталість туристичних потоків. Для України адаптація таких практик означає можливість створення потужних брендів міст і регіонів, посилення гастрономічного туризму, підтримку локальних традицій та формування нових туристичних привабливостей на базі етнокультурної різноманітності. Цифровізація туристичного продукту, що активно впроваджується у Польщі, є ще одним важливим аспектом досліджуваних процесів. Віртуальні екскурсії, інтерактивні музеї та мобільні додатки створюють новий формат взаємодії з туристом, розширюючи можливості віртуальних подорожей та підвищуючи якість туристичного сервісу. Українські ТП можуть адаптувати ці інструменти як частину інноваційної стратегії, що дозволить модернізувати туристичні маршрути, музеї та культурні простори, зробивши їх більш доступними та конкурентоспроможними. Важливим є досвід Польщі у розвитку партнерства з місцевими громадами, що забезпечує соціальну стійкість креативних проєктів і сприяє формуванню туристичної ідентичності. Слід відмітити можливість впровадження моделей співуправління дестинаціями в Україні, які б залучали громади до створення туристичних маршрутів, ремісничих майстерень та локальних культурних продуктів. Це дозволить стимулювати зайнятість на місцевому рівні, підтримувати малі підприємства та формувати інклюзивні моделі туристичного розвитку.

Таблиця 1

#### Імплементация польського досвіду застосування КІ у розвитку ТП в Україні

Напрями розвитку	Досвід Польщі	Можливості адаптації в Україні
Ревіталізація територій	Перетворення промислових зон на креативні простори (Łódź Art Factory, Stocznia Gdańska).	Створення культурних і туристичних хабів у занедбаних міських та промислових зонах.
Креативні кластери та квартали	Функціонування культурних кварталів, хабів, арт-центрів у містах.	Розвиток креативних кварталів у Львові, Києві, Луцьку, Одесі та інших містах.
Культурний брендинг	Брендинг міст через мистецькі події, культурні наративи, історичні символи.	Просування регіонів через культурні події, гастротуризм, фестивалі та локальну спадщину.
Фестивальний рух	Міжнародні фестивалі (OFF, Unsound, Malta Festival) як туристичні магніти.	Створення потужних культурних фестивалів для залучення внутрішніх та іноземних туристів.
Підтримка креативного бізнесу	Державні та муніципальні гранти, програми підтримки стартапів у сфері КІ.	Розвиток місцевих грантових програм та підтримка мікробізнесу у сфері туризму й культури.
Цифровізація туризму	Віртуальні екскурсії, інтерактивні музеї, мобільні туристичні додатки.	Запуск VR-турів, мобільних туристичних платформ, мультимедійних експозицій.
Співпраця з громадами	Активна участь громад у створенні туристичних маршрутів і креативних проєктів.	Модель співуправління дестинаціями та залучення громад до формування туристичних продуктів.
Гастрономічні та ремісничі маршрути	Створення тематичних маршрутів «Шлях пива» та «Шлях сирів».	Розвиток українських гастро- та ремісничих маршрутів (сирні маршрути, маршрути ремесел).

Загалом проведений аналіз свідчить, що досвід Польщі, пропонує широкий спектр інструментів, релевантних для трансформації ТП України. Вони охоплюють як урбаністичні підходи, так і культурні, соціальні та технологічні інновації. Адаптація таких практик, може стати основою для формування сучасної моделі розвитку української індустрії туризму, здатної забезпечити її стійкість, привабливість і інтеграцію у європейський культурно-економічний простір. Впровадження КІ у розвиток ТП має значний потенціал для модернізації індустрії туризму України, підвищення її конкурентоспроможності та привабливості. Польська модель демонструє ефективні механізми ревіталізації територій, розвитку креативних кластерів, культурного брендингу, цифровізації та активної участі громад, що можуть бути адаптовані з урахуванням українських реалій та ресурсних можливостей. Використання цих інструментів сприятиме формуванню інноваційних туристичних продуктів, зміцненню локальної ідентичності, розширенню партнерських мереж та створенню умов для сталого розвитку ТП у контексті європейської інтеграції.

Наявність культурного та креативного ресурсу, значний людський капітал, цифровізація та активізація міжсекторальних партнерств створюють сприятливі умови для інноваційного оновлення індустрії туризму. Проте, воєнні дії, руйнування туристичної інфраструктури, інституційна нестабільність, кадрові втрати та інфраструктурні проблеми, стримують повноцінну реалізацію такого потенціалу.

Система інструментів конкурентного розвитку ТП на основі КІ формує цілісну основу для посилення інноваційної динаміки індустрії туризму та забезпечення її стійкого зростання. Комплексне застосування інноваційних, креативних, організаційних, маркетингових, інвестиційних та інфраструктурних інструментів дозволяє ТП ефективно розширювати спектр послуг, підвищувати якість сервісу й формувати унікальні туристичні продукти, здатні конкурувати на ринку. Це може посилити конкурентний розвиток ТП, сприяти соціокультурному розвитку територій, посилювати взаємодію між секторами економіки та стимулювати розвиток креативної екосистеми в Україні. Слід підкреслити потребу в комплексному підході до інноваційної трансформації індустрії туризму, який враховує як глобальні тенденції, так і національну специфіку. Визначено фінансові, технічні та організаційні бар'єри, які є взаємопов'язаними та значно впливають на здатність ТП упроваджувати креативні рішення, формувати конкурентні переваги, а також інтегруватися у світовий простір креативної економіки. Подолання цих перешкод потребує цілеспрямованої державної підтримки, розвитку партнерств між бізнесом, владою, творчими спільнотами, а також інвестування у цифровізацію, людський капітал і модернізацію інфраструктури. У результаті впровадження таких заходів КІ можуть стати драйвером сталого та конкурентного розвитку ТП в Україні.

Впровадження інтеграційної моделі розвитку ТП на основі КІ формує підґрунтя для переходу індустрії до креативно-орієнтованої парадигми, здатної забезпечувати стійке зростання та адаптацію до сучасних умов. Слід виокремити напрями у контексті реалізації конкурентного розвитку ТП на основі КІ. КІ є інструментом модернізації ТП, стратегічним напрямом конкурентного розвитку ТП. Також слід виокремити саме маркетингово-комунікаційний інструментарій у контексті посилення конкурентного розвитку ТП. Поряд із цим на посилення стійкості ТП націлені організаційно-управлінські інструменти. Також виділяють соціальнокультурний інструментарій на основі КІ. В цілому використання КІ ТП надає можливості створити систему інструментів.

Обґрунтування сутності та змісту розвитку ТП на основі КІ дало змогу ідентифікувати основні наукові підходи, принципи та концептуальні категорії сучасної креативно-орієнтованої туристичної економіки. Розвиток туристичних підприємств у добу економіки знань характеризується переходом до моделей, у яких творчість, культурні ресурси, інтелектуальний капітал, інноваційні рішення та цифрові технології стають базовими чинниками формування конкурентних переваг.

Сучасний етап розвитку ТП вимагає застосування новітніх інструментів задля посилення рівня їх конкурентного розвитку та стійкості, перехід до яких ґрунтується на використанні КІ, що дають змогу поєднати концепції резильєнтності та конкурентної сили, які формують основу довгострокової стабільності туристичного бізнесу. Стратегування як інструмент управління розвитком ТП являє собою процес щодо: оцінки поточного стану, досліджень можливостей КІ, визначення стратегічних цілей, розробки креативних стратегій, планування ресурсів та впровадження стратегій. Моніторинг, оцінка та коригування дозволяє ТП адаптуватися до сучасних умов, використовуючи КІ для мінімізації ризиків і збереження бізнесу.

Стратегія управління розвитком ТП у контексті цифровізації (як компоненти КІ) передбачає довгострокове планування та реалізацію заходів, спрямованих на використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення ефективності діяльності підприємств. Така стратегія має враховувати зміни у поведінці споживачів, розвиток цифрових платформ, зростання ролі онлайн-комунікацій та необхідність швидкої адаптації до ринку. Стратегія управління розвитком ТП на основі цифровізації передбачає формування нових моделей взаємодії між різними учасниками туристичного ринку. Цифрові платформи сприяють розвитку партнерських мереж, об'єднанню підприємств різних секторів економіки та створенню комплексних туристичних продуктів. Така співпраця є характерною рисою КІ, де важливу роль відіграють міжгалузеві зв'язки та спільне використання інноваційних ресурсів.

Пропонується стратегія управління розвитком ТП на основі цифровізації як невід'ємної компоненти креативних індустрій. Ця стратегія містить етапи (ідентифікація цілей та завдань; стратегічний аналіз

(поточний стан, прогнозування, визначення альтернативних напрямів тощо); безпосередня реалізація сформованої стратегії). Кожен етап має відповідний зміст та результат (визначення КІ, впровадження цифровізації, покращення діяльності ТП завдяки цифровізації, розширення спектру споживачів, підвищення рейтингу ТП тощо), який націлений на ефективне управління конкурентним розвитком ТП на основі КІ.

Отже, стратегію управління розвитком ТП доцільно розглядати крізь призму цифровізації як ключової складової КІ. Така стратегія базується на поетапному обґрунтуванні підходів до управління економічним зростанням і посиленням конкурентного розвитку ТП. Вона передбачає чітке структурування елементів та визначення послідовності процесів розроблення управлінських рішень. Запропонований підхід акцентує увагу на визначенні ефективних механізмів досягнення стратегічних цілей із використанням системи кількісних індикаторів, серед яких особливе значення має узагальнюючий показник рівня цифровізації. Такий підхід дозволяє більш гнучко обґрунтовувати напрями реалізації стратегії, підвищувати ефективність впровадження цифрових інструментів, а також забезпечує можливість прогнозування ключових параметрів розвитку ТП. Запропонована стратегія забезпечує більш ґрунтовне обґрунтування напрямів її реалізації, сприяє оптимізації структури впровадження цифрових рішень, а також створює умови для прогнозування і планування цільових показників економічного зростання та конкурентного розвитку ТП у межах КІ. Крім того, вона дозволяє обирати найбільш ефективні альтернативи досягнення визначених стратегічних результатів.

Моделювання процесів конкурентного розвитку ТП передбачає створення теоретичних і прикладних моделей, які відображають механізми формування, підтримки та зміцнення конкурентних позицій підприємств на туристичному ринку. Такі моделі дозволяють систематизувати основні фактори розвитку ТП, визначити взаємозв'язки між ними та оцінити ефективність різних управлінських рішень. Моделювання процесів конкурентного розвитку ТП має враховувати специфіку туристичного продукту, який характеризується комплексністю, нематеріальністю та значною залежністю від зовнішніх факторів. Моделювання процесів конкурентного розвитку ТП повинно враховувати мережевий характер туристичної діяльності та важливість партнерських зв'язків. Одним із ключових елементів такого моделювання є визначення основних факторів конкурентоспроможності. Модель конкурентного розвитку ТП на основі КІ може бути представлена як комплексна система взаємопов'язаних елементів.

Моделювання процесів конкурентного розвитку ТП на основі КІ також передбачає використання аналітичних та економіко-математичних методів. До них належать методи системного аналізу, економічного прогнозування, сценарного моделювання та багатфакторного аналізу. Застосування цих методів дозволяє оцінювати вплив різних факторів на розвиток ТП, визначати перспективні напрями діяльності та обґрунтовувати управлінські рішення.

Побудовано модель, яка описує залежність туристичних надходжень ( $Y_1$ ) від показників розвитку КІ:

$$Y_1 = -0,0671 * X_{11} - 0,177 * X_{12} - 7,879 * X_{13} - 1,044 * X_{14} + 0,988 * X_{15} + 389,59 * X_{16} - 242,143 \quad (1)$$

де додана вартість ( $X_{11}$ ), кількість зайнятих осіб ( $X_{12}$ ), частка зайнятості в сфері КІ у загальній кількості зайнятих осіб в економіці ( $X_{13}$ ), експорт КІ ( $X_{14}$ ), кількість підприємств КІ ( $X_{15}$ ), оцінний індекс КІ «Global Creativity Index» (GCI) ( $X_{16}$ ).

Було побудовано моделі між обсягом туристичних надходжень ( $Y$ ) та кожним фактором сектору КІ (рис.1-6).

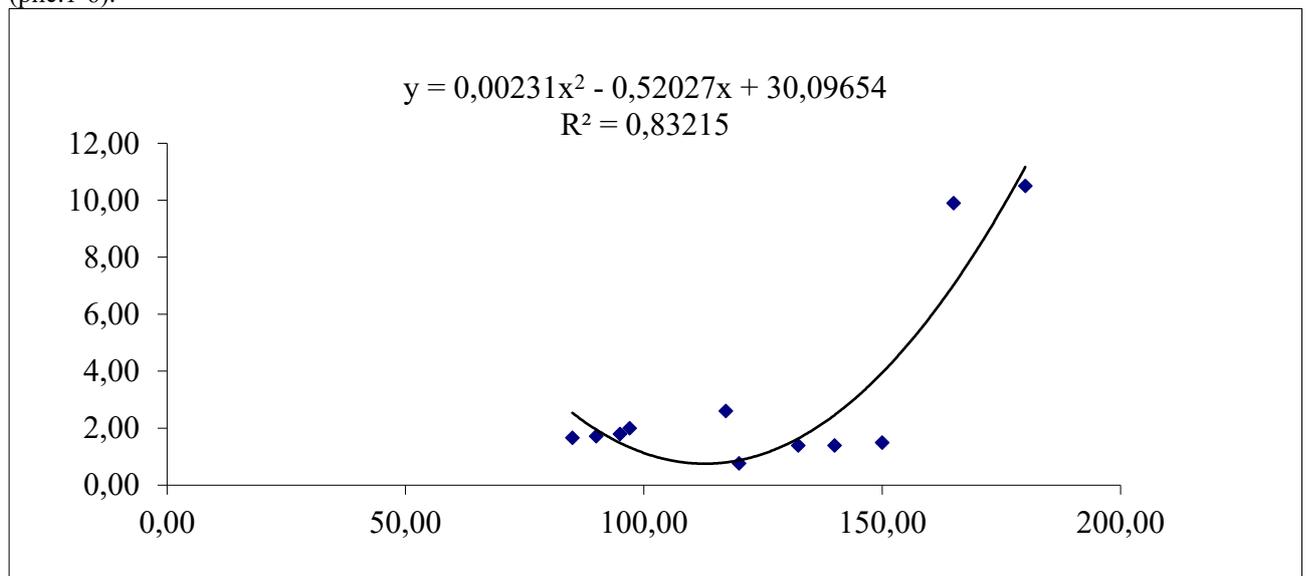


Рис. 1. Динаміка та математичний опис зміни показника туристичних надходжень від доданої вартості, створеної КІ, гр. од. (розраховано автором)

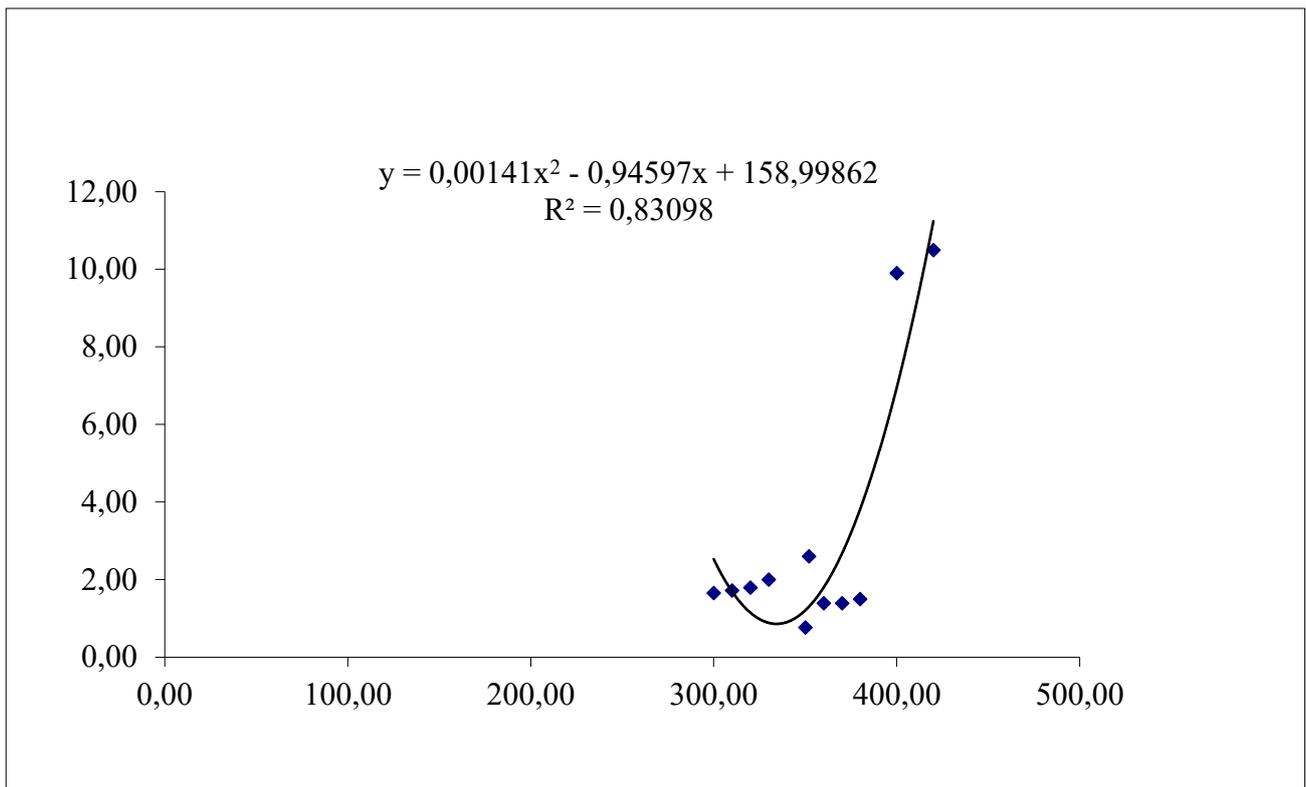


Рис. 2. Динаміка та математичний опис зміни показника туристичних надходжень від кількості зайнятих осіб, тис. осіб (розраховано автором)

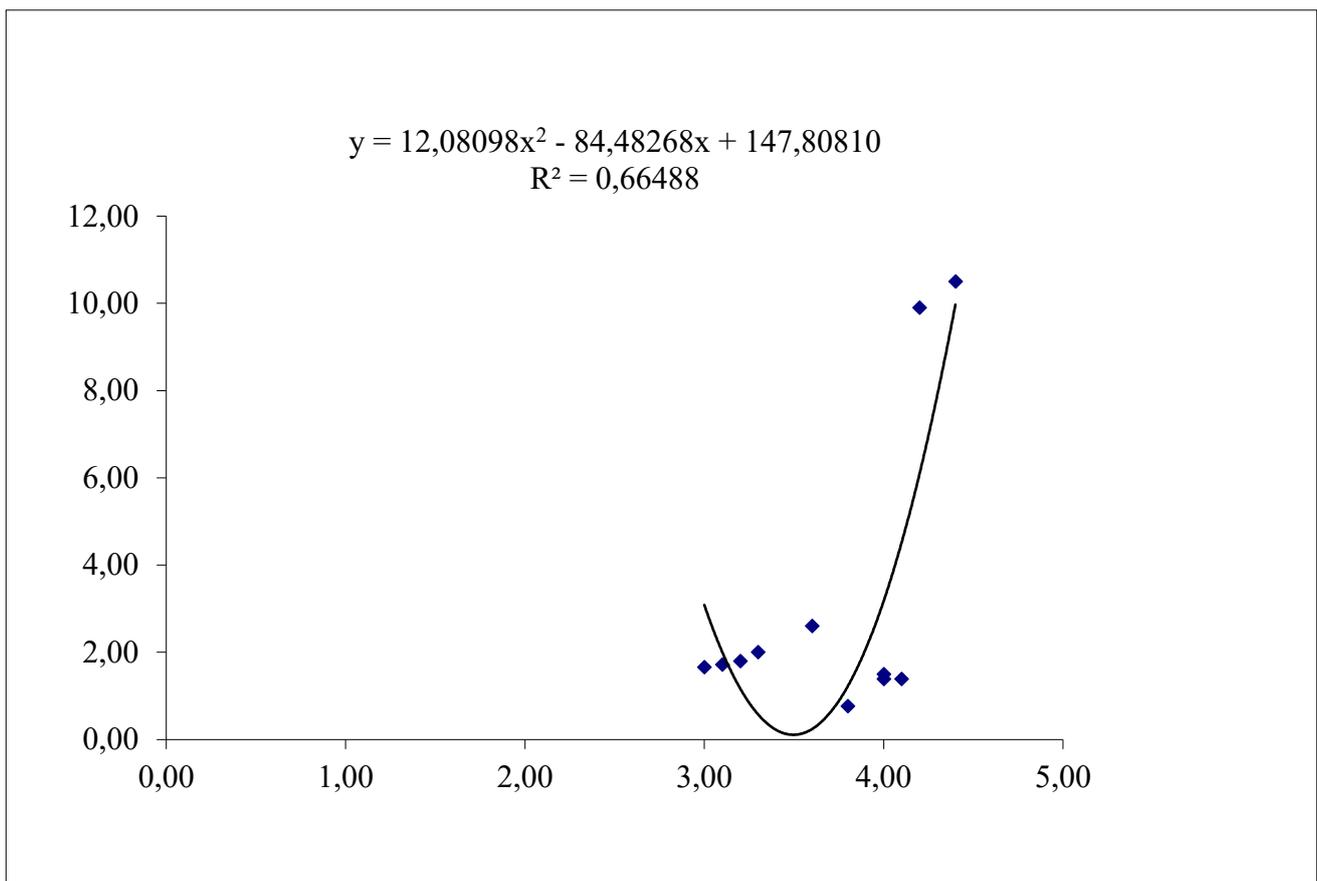


Рис. 3. Динаміка та математичний опис зміни показника туристичних надходжень від частки зайнятості в сфері КІ у загальній кількості зайнятих осіб в економіці, % (розраховано автором)

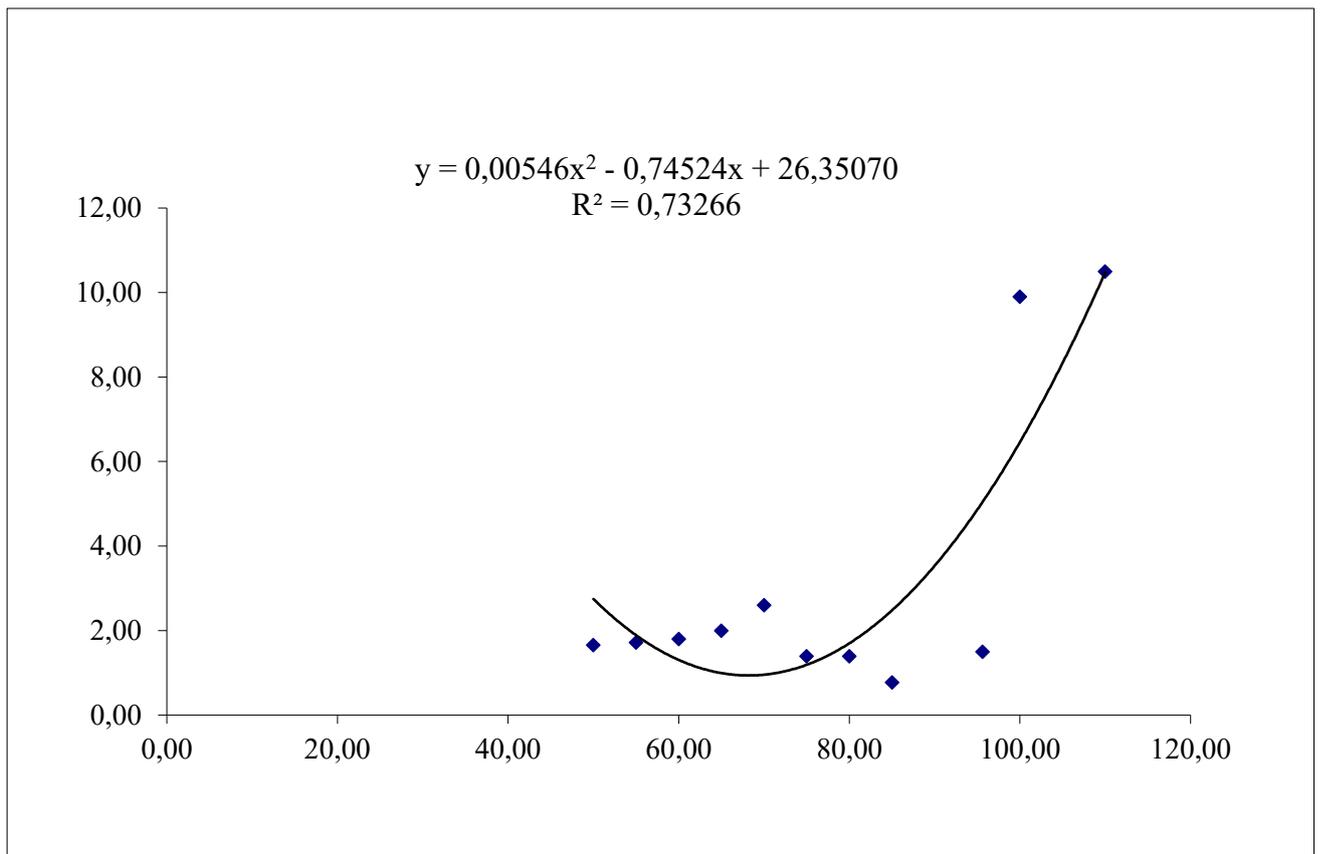


Рис. 4. Динаміка та математичний опис зміни показника туристичних надходжень від експорту КІ, гр. од. (розраховано автором)

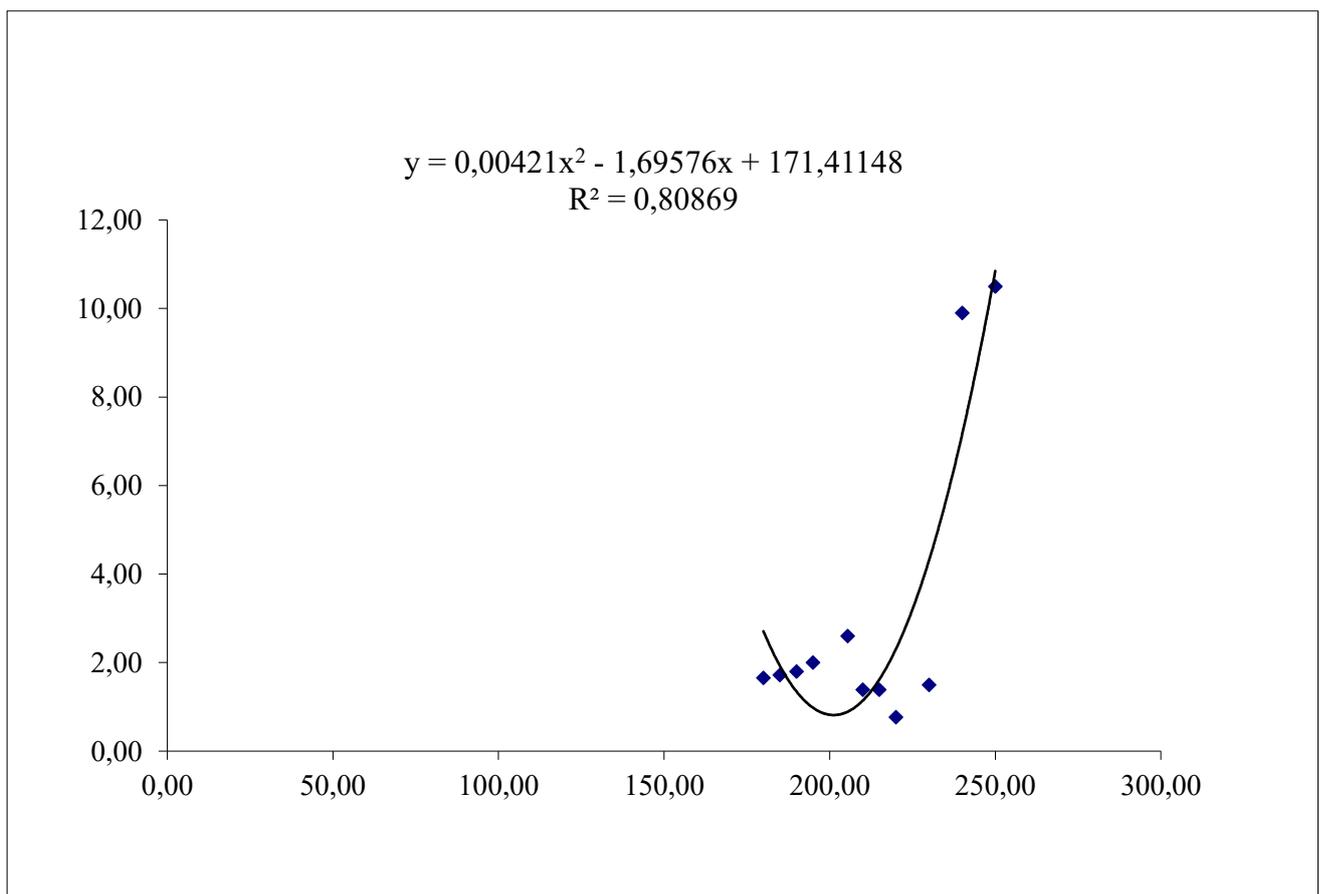


Рис. 5. Динаміка та математичний опис зміни показника туристичних надходжень від кількості підприємств КІ, од. (розраховано автором)

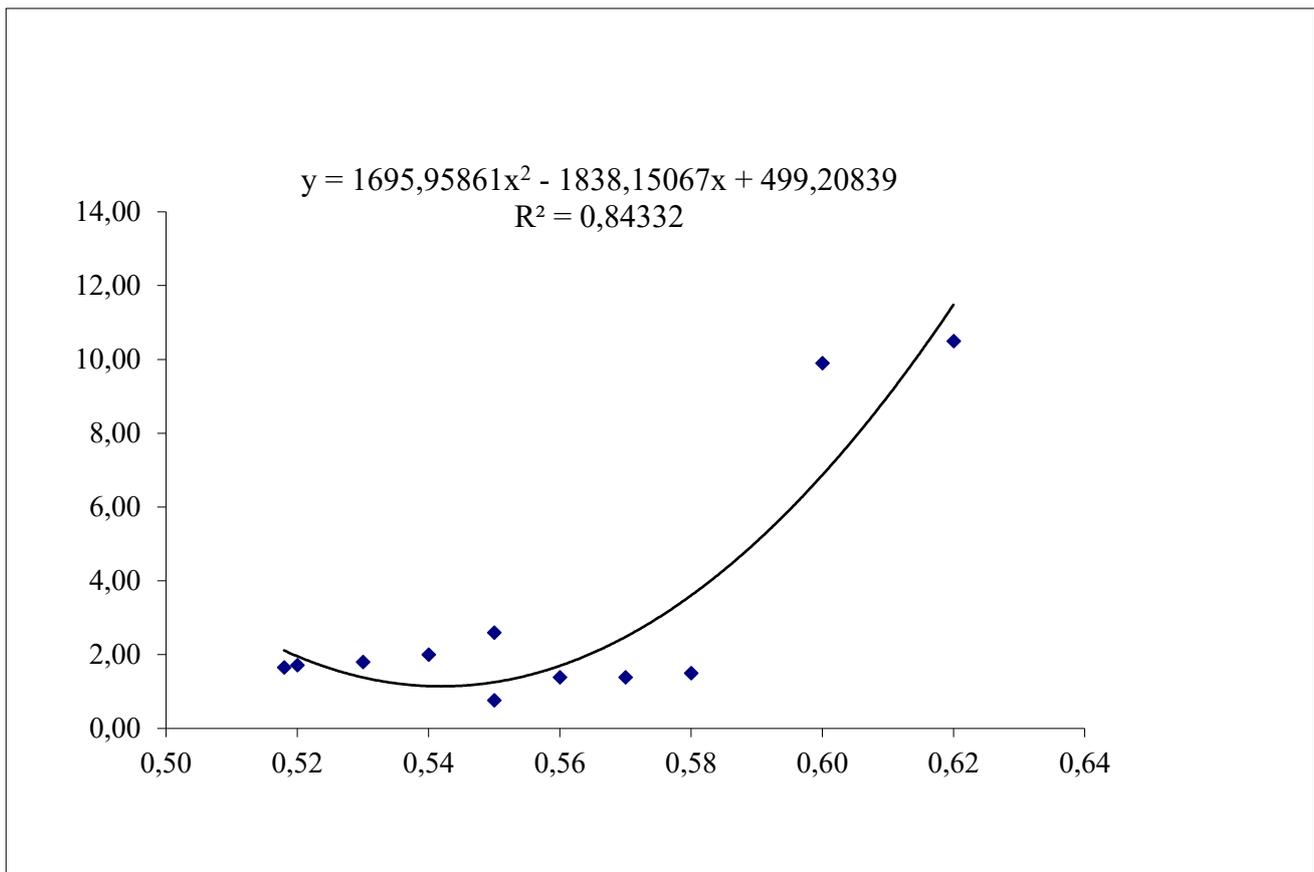


Рис. 6. Динаміка та математичний опис зміни показника туристичних надходжень під впливом фактору «Global Creativity Index» (розраховано автором)

Поряд із цим, побудовано модель, яка описує внесок туристичної галузі у ВВП країни ( $Y_2$ ):

$$Y_2 = 0,0209 * X_{21} + 3,4249 * X_{22} + 0,02669 * X_{23} - 0,01356 * X_{24} - 4,8712 \quad (2)$$

де туристичні надходження ( $X_{21}$ ); зайнятість у сфері туризму ( $X_{22}$ ); кількість туристичних підприємств ( $X_{23}$ ); кількість туристів ( $X_{24}$ ).

Аналіз моделі свідчить про найбільший вплив зайнятості у сфері туризму, в той же час, показник кількості туристів не є бюджетоутворюючим та не надає суттєвого впливу на результуючий параметр у представленій моделі.

Визначення прямого впливу незалежних факторів на результуючий показник за допомогою ліній тренду виявило відсутність впливу кількості туристів на внесок галузі у ВВП. Проте, було підтверджено наявність суттєвого прямого зв'язку між зайнятістю у сфері туризму та його внеску у ВВП, що підтверджується високими значеннями коефіцієнта детермінації ( $R^2 = 0,934$ ) та розрахованого коефіцієнта кореляції (0,9545) (рис. 7-9).

Пропонується підхід до моделювання конкурентного розвитку ТП на основі КІ. Він дозволяє визначити закономірності впливу ключових показників КІ на розвиток ТП. Поряд із цим, підхід дає можливість здійснити оцінку та спрогнозувати вплив складових КІ на збільшення туристичних надходжень і внеску у ВВП країни. Це, своєю чергою, дає можливість посилити конкурентний розвиток ТП.

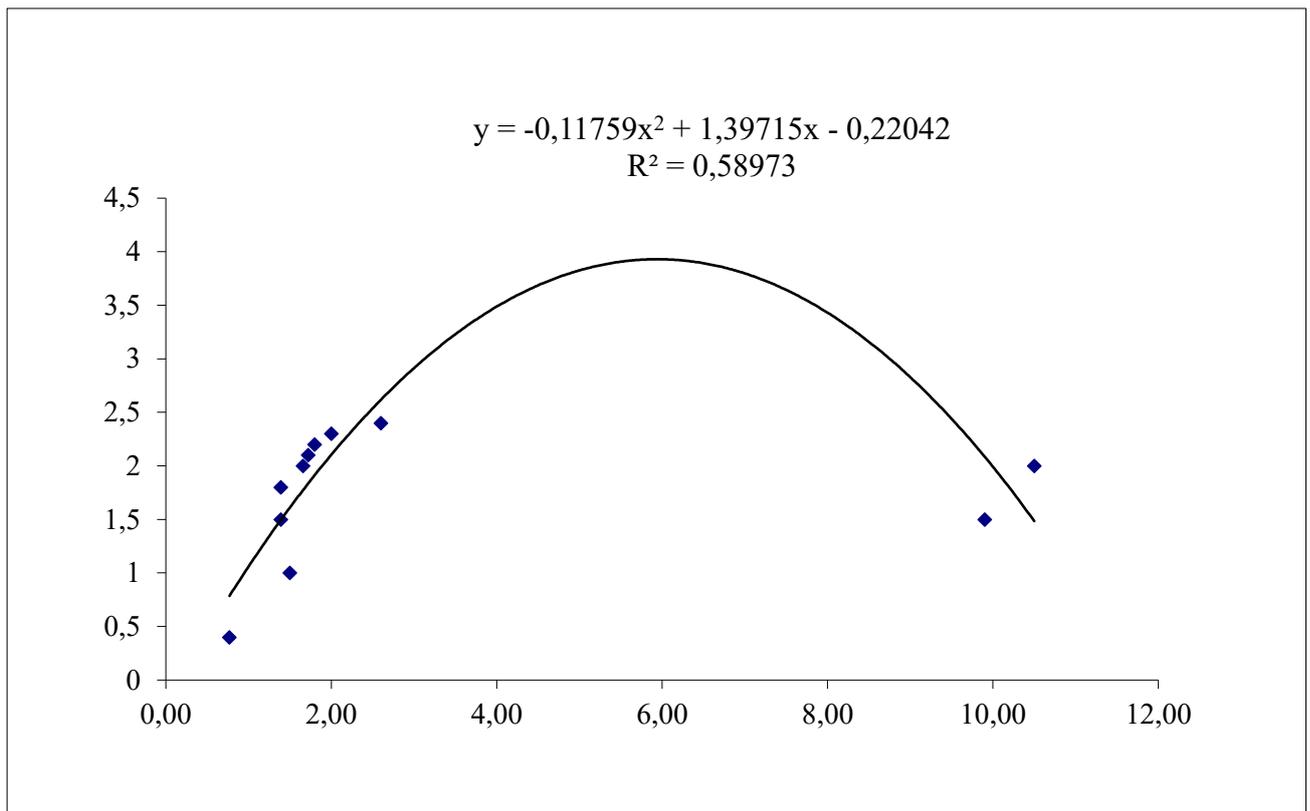


Рис. 7. Динаміка та математичний опис зміни показника внеску туристичного бізнесу у ВВП від туристичних надходжень (розраховано автором)

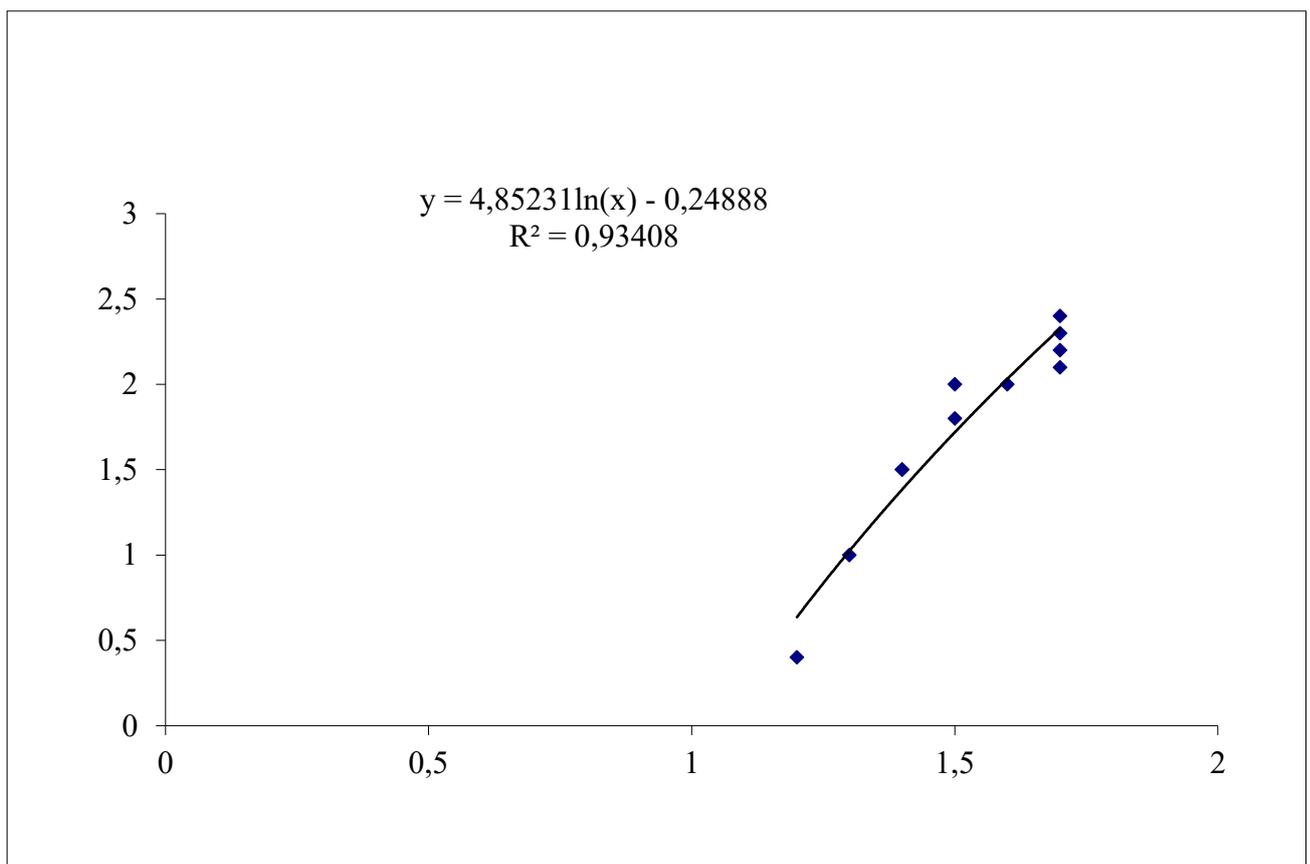


Рис. 8. Динаміка та математичний опис зміни внеску туристичного бізнесу у ВВП від зайнятості у сфері туризму (розраховано автором)

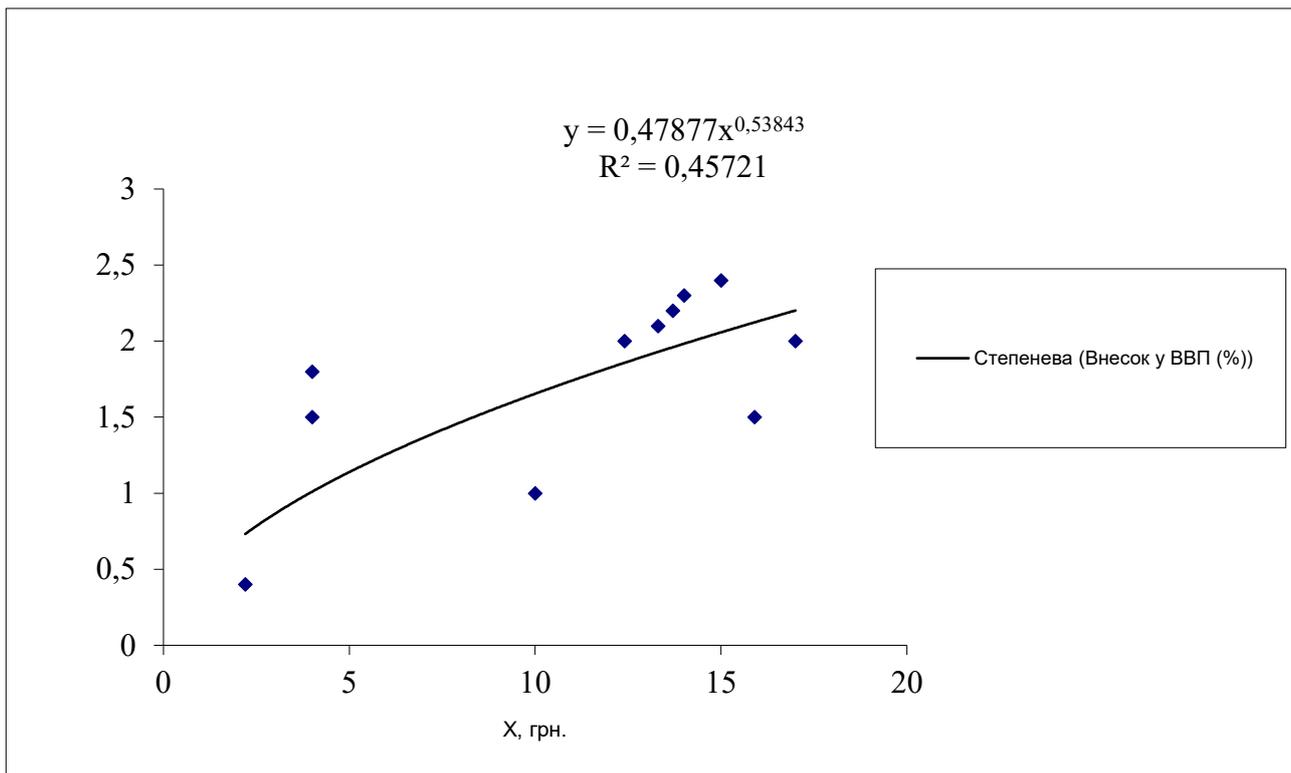


Рис. 9. Динаміка та математичний опис зміни внеску туристичного бізнесу у ВВП від кількості туристів (розраховано автором)

Отже, ідентифіковано пріоритетність розвитку ТП на основі інтеграції КІ. Для збільшення туристичних надходжень важливе значення мають показники, які пов'язані з доданою вартістю, що генерується КІ, їх експортним потенціалом, а також безпосередньо рейтинговим індексом «Global Creativity Index». ТП необхідно застосовувати КІ на етапі формування стратегії, а також при реалізації туристичних продуктів. Це, у свою чергу, забезпечить стійкий конкурентний розвиток ТП.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Посилення стійкості та конкурентного розвитку туристичних підприємств (ТП) на основі креативних індустрій (КІ) є багатовимірним і комплексним процесом, що передбачає інтегроване застосування широкого спектра управлінських інструментів. До таких інструментів належать стратегічне планування, диверсифікація туристичних продуктів і послуг, впровадження інноваційних та цифрових технологій, використання сучасних маркетингових і комунікаційних підходів, розвиток партнерських і мережових взаємодій, управління якістю туристичних послуг, ефективне фінансове планування та контроль, а також розвиток людського капіталу. Важливою умовою є також формування гнучких організаційних структур, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Комплексне та системне застосування зазначених інструментів дозволяє туристичним підприємствам не лише адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища, але й забезпечувати стабільність своєї діяльності, підвищувати рівень конкурентоспроможності та формувати довгострокові конкурентні переваги на внутрішньому і міжнародному туристичному ринку.

Стратегія управління розвитком туристичних підприємств на основі цифровізації, яка виступає невід'ємною складовою креативних індустрій, є одним із ключових чинників підвищення ефективності їх функціонування в умовах сучасної цифрової економіки. Вона передбачає впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у всі бізнес-процеси підприємства, оптимізацію управлінських рішень, розвиток цифрових платформ взаємодії з клієнтами, а також використання аналітичних інструментів для прогнозування попиту та поведінки споживачів. У поєднанні з творчими ресурсами креативних індустрій цифровізація формує нові можливості для створення інноваційних туристичних продуктів, підвищення рівня персоналізації послуг та забезпечення сталого розвитку туристичної галузі. Удосконалення стратегії управління розвитком ТП на основі КІ дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, розширити ринки збуту та зміцнити позиції підприємств у конкурентному середовищі.

Моделювання процесів конкурентного розвитку туристичних підприємств на основі креативних індустрій є важливим інструментом стратегічного управління, що дозволяє систематизувати та оцінити вплив ключових факторів на результати діяльності підприємств. Використання потенціалу творчих ресурсів, інноваційних технологій, цифрових інструментів та партнерських мереж сприяє формуванню нових конкурентних переваг, підвищенню ефективності управління та забезпеченню сталого розвитку ТП.

Застосування економіко-математичних моделей, методів системного аналізу та прогнозування дозволяє обґрунтовувати управлінські рішення, оцінювати ризики та визначати перспективні напрями розвитку. Комплексне використання моделей розвитку дає змогу туристичним підприємствам більш ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищувати якість туристичних послуг, оптимізувати структуру витрат і зміцнювати свої позиції на сучасному туристичному ринку. У цьому контексті подальший розвиток підходів до моделювання конкурентного розвитку ТП на основі КІ є важливим напрямом наукових досліджень і практичного впровадження.

### Література

1. Benhaida S., Safaa L., Perkumienė D., Labanauskas G. Creative Tourism: Two Decades of Conceptual Evolution. *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14. № 8. URL : <https://www.mdpi.com/2076-3387/14/8/172>
2. Tseng Hsi-Peng, Cheng Jen-Son, Xiang Yong, Liu Chia-Wei. Designing Business Model for Small Tourism Enterprise: Creative Tourism Perspective. *Journal of Tourism Research & Hospitality*, 5:4. 2016. URL : [10.4172/2324-8807.1000160](https://doi.org/10.4172/2324-8807.1000160)
3. Миронов Ю. Б. Кластерна модель розвитку туристичної дестинації. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 8. С. 20–28.
4. Namyślak B., Spallek W. Spatial concentration of creative industries and location of creative clusters in Poland. *GeoJournal*. 2022. Vol.87. P.4837–4849.
5. Gato M., Dias Á., Pereira L., Lopes da Costa R., Gonçalves R. Marketing Communication and Creative Tourism: An Analysis of the Local Destination Management Organization. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. Vol. 8. Issue 1. URL : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853122010496>
6. Font X., McCabe S. Sustainability and marketing in tourism: its contexts, paradoxes, approaches, challenges and potential. *Journal of Sustainable Tourism*. 2017. Vol. 25. Issue 7. URL : <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1301721>
7. Boonying J., Ninaron P., Sitthiwarongchai Ch., Rodjam Ch., Vorasiha E., Klongphan Ye., Khlungsaeng W., Phumbara T. Development Of Creative Tourism Marketing Strategies And Innovation Under The Concept Of Circular Economy In Samut Songkhram Province. *Educational Administration: Theory and Practice*. 2024. № 30 (5). URL : <https://kuey.net/index.php/kuey/article/view/3389/2183>
8. Туристична статистика: податкові надходження від тургалузі по регіонах. Державне агентство розвитку туризму України. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/turistichna-statistika-podatkovii-nadhodzheniya-vid-turgaluzi-po-regionah>
9. United Nations World Tourism Organization. URL: <https://www.untourism.int/>
10. Держстат. URL: <https://stat.gov.ua/uk>
11. Міністерство культури. Креативні індустрії. Статистичні та аналітичні дані у сфері креативних індустрій. URL: <https://mcsc.gov.ua/kreatyvni-industrii/statystychni-ta-analitychni-dani-u-sferi-kreatyvnykh-industriy/>
12. World Travel & Tourism Council. URL: <https://wtcc.org/>

### References

1. Benhaida S., Safaa L., Perkumienė D., Labanauskas G. (2024). Creative Tourism: Two Decades of Conceptual Evolution. *Administrative Sciences*, 14(8), available at : <https://www.mdpi.com/2076-3387/14/8/172>
2. Tseng Hsi-Peng, Cheng Jen-Son, Xiang Yong, Liu Chia-Wei. (2016). Designing Business Model for Small Tourism Enterprise: Creative Tourism Perspective. *Journal of Tourism Research & Hospitality*, 5:4, available at: [10.4172/2324-8807.1000160](https://doi.org/10.4172/2324-8807.1000160)
3. Myronov Yu. B. (2023). Klasterna model rozvytku turystychnoi destynatsii. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*, 8, pp. 20-28.
4. Namyślak B., Spallek W. (2022). Spatial concentration of creative industries and location of creative clusters in Poland. *GeoJournal*, 87, pp. 4837-4849.
5. Gato M., Dias Á., Pereira L., Lopes da Costa R., Gonçalves R. (2022). Marketing Communication and Creative Tourism: An Analysis of the Local Destination Management Organization. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8 (1), available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853122010496>
6. Font X., McCabe S. (2017). Sustainability and marketing in tourism: its contexts, paradoxes, approaches, challenges and potential. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(7), available at : <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1301721>
7. Boonying J., Ninaron P., Sitthiwarongchai Ch., Rodjam Ch., Vorasiha E., Klongphan Ye., Khlungsaeng W., Phumbara T. (2024). Development Of Creative Tourism Marketing Strategies And Innovation Under The Concept Of Circular Economy In Samut Songkhram Province. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30 (5), available at : <https://kuey.net/index.php/kuey/article/view/3389/2183>

8. Turystychna statystyka: podatkovy nadkhodzhennia vid turhaluzi po rehionakh. Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu Ukrainy, available at : <https://www.tourism.gov.ua/blog/turistichna-statistika-podatkovy-nadkhodzhennya-vid-turhaluzi-po-regionah>
9. United Nations World Tourism Organization, available at : <https://www.untourism.int/>
10. Derzhstat, available at : <https://stat.gov.ua/uk>
11. Ministerstvo kultury. Kreatyvni industrii. Statystychni ta analitychni dani u sferi kreatyvnykh industrii, available at : <https://mesc.gov.ua/kreatyvni-industrii/statystychni-ta-analitchni-dani-u-sferi-kreatyvnykh-industriy/>
12. World Travel & Tourism Council, available at : <https://wttc.org/>