

DOI 10.31891/DSIM

Науковий журнал

# DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT

---

**2023, № 2**

---

Scientific journal

DEVELOPMENT SERVICE  
INDUSTRY MANAGEMENT

---

**2023, Issue 2**

---

Хмельницький 2023  
Khmelnyskyi 2023

# DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT

SCIENTIFIC JOURNAL

*Published since 2023 year*

*4 time a year*

**Khmelnytskyi, 2023, № 2 (2)**

**Establishers:** Khmelnytskyi National University (Ukraine)

National Library of Ukraine named after V. Vernadsky

<http://nbuv.gov.ua/j-tit/dsim>

**The journal is included in scientometric databases:**

Google Scholar <https://scholar.google.com.ua/citations?user=XZ66NF8AAAAJ&hl=uk>  
Index Copernicus <https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=126221>  
CrossRef <http://doi.org/10.31891/dsim>

**Editors**

**Nataliya HAVLOVSKA**

doctor of economic sciences, professor, professor of the department of management and administration of Khmelnytskyi National University (Ukraine)

**Executive secretary**

**Liudmyla KRYMCHAK**

docent of the department of management and administration of Khmelnytskyi National University (Ukraine)

**Editorial board:**

**Tadeusz TROCIKOWSKI**

European Startup Instytute (Poland)

**Oleksandr NESTORENKO**

Academy of Silesia (Poland)

**Fariz AHMADOV**

Azerbaijan State University of Economics (Azerbaijan)

**Andrzej Marcel JANOWSKI**

The Higher School of Business and Management, Ciechanow (Poland)

**Valentyna KHACHATRIAN**

Vynnytsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics (Ukraine)

**Tetyana NESTORENKO**

Berdiansk State Pedagogical University (Ukraine)

**Olha HONCHAR**

Khmelnytskyi National University (Ukraine)

**Larisa LIUBOKHYNETS**

Khmelnytskyi National University (Ukraine)

**Yevhenii RUDNICHENKO**

Khmelnytskyi National University (Ukraine)

**Sergii MATIUKH**

Khmelnytskyi National University (Ukraine)

**Nila TYURINA**

Khmelnytskyi National University (Ukraine)

**Tatiana NAZARCHUK**

Khmelnytskyi National University (Ukraine)

**Nadiia VEDMID**

State University of Trade and Economics

**Natalia DOBRIANSKA**

Polonia University (Poland),

Odesa National University of Technology (Ukraine)

**Ganna SARKISIAN**

Odesa National University of Technology (Ukraine)

**Natalia PANKIV**

Lviv Polytechnic National University (Ukraine)

**Mariya LUSHCHYK**

Lviv Polytechnic National University (Ukraine)

**Ihor ZHURBA**

Khmelnytskyi National University (Ukraine)

**Ihor NESTORISHEN**

Khmelnytskyi National University (Ukraine)

**Tetjana TOMALJA**

Khmelnytskyi National University (Ukraine)

Technical editor

**Yurii KRAVCHYK**

**Recommended for publication by the decision of the Academic Council of Khmelnytskyi National University, protocol № 1 from 30.08.2023**

**Editorial board**

Scientific journal "DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT",

**address:** Khmelnytskyi National University, Instytutaska str. 11, Khmelnytskyi, 29016, Ukraine

☐ +38 (067) 381 79 86

**e-mail:** [dsim@khmnu.edu.ua](mailto:dsim@khmnu.edu.ua)

**web:** <http://dsim.khmnu.edu.ua/>

Registered by the Ministry of Justice of Ukraine

Certificate of state registration of the print media **Series KB № 25387-15327P dated 17.01.2023**

© Khmelnytskyi National University  
© Editorial board "DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT", 2023

# DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT

НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ

Засновано у 2023 році

Виходить 4 рази на рік

Хмельницький, 2023, № 2 (2)

Засновник: Хмельницький національний університет (Україна)

Наукова бібліотека України ім. В.І. Вернадського

<http://nbuv.gov.ua/j-tit/dsim>

Журнал включено до наукометричних баз:

Google Scholar

<https://scholar.google.com.ua/citations?user=XZ66NF8AAAAJ&hl=uk>

Index Copernicus

<https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=126221>

CrossRef

<http://doi.org/10.31891/DSIM>

Головний редактор

**Наталія Іванівна ГАВЛОВСЬКА**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування,  
Хмельницький національний університет (Україна)

Відповідальний  
секретар

**Людмила Анатоліївна КРИМЧАК**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування,  
Хмельницький національний університет (Україна)

Члени редколегії:

**Тадеуш ТРОЦИКОВСКИ**

Європейський інститут стартапів (Польща)

**Олександр Васильович НЕСТОРЕНКО**

Сілезька академія (Польща)

**Фаріз АХМЕДОВ**

Азербайджанський державний економічний  
університет (Азербайджан)

**Анджей Марцель ЯНОВСЬКИ**

Вища школа Бізнесу і Менеджменту в Чеханові,  
(Польща)

**Валентина Валентинівна ХАЧАТРЯН**

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ  
(Україна)

**Тетяна Петрівна НЕСТОРЕНКО**

Бердянський державний педагогічний університет

**Ольга Іванівна ГОНЧАР**

Хмельницький національний університет (Україна)

**Лариса Сергіївна ЛЮБОХИНЕЦЬ**

Хмельницький національний університет (Україна)

**Євген Миколайович РУДНІЧЕНКО**

Хмельницький національний університет (Україна)

**Сергій Анатолійович МАТЮХ**

Хмельницький національний університет (Україна)

**Ніла Марківна ТЮРІНА**

Хмельницький національний університет (Україна)

**Тетяна Валеріївна НАЗАРЧУК**

Хмельницький національний університет (Україна)

**Надія Іванівна ВЕДМІДЬ**

Державний торговельно-економічний університет (Україна)

**Наталія Анатоліївна ДОБРЯНСЬКА**

Полонський університет (Польща),

Одеський національний технологічний університет (Україна)

**Ганна Овсепівна САРКІСЯН**

Одеський національний технологічний університет (Україна)

**Наталія Євгеніївна ПАНЬКІВ**

Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)

**Марія Василівна ЛУЩИК**

Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)

**Ігор Євгенович ЖУРБА**

Хмельницький національний університет (Україна)

**Ігор Васильович НЕСТОРИШЕН**

Хмельницький національний університет (Україна)

**Тетяна Станіславівна ТОМАЛЯ**

Хмельницький національний університет (Україна)

Технічний редактор

**Юрій КРАВЧИК**

Рекомендовано до друку рішенням

Вченої ради Хмельницького національного університету, протокол № 1 від 30.08.2023

Адреса  
редакції:

Україна, 29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 11, Хмельницький національний університет,  
редакція журналу "DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT"

☐

+38 (067) 381 79 86

e-mail:

[dsim@khmnu.edu.ua](mailto:dsim@khmnu.edu.ua)

web:

<http://dsim.khmnu.edu.ua/>

Зареєстровано Міністерством юстиції України  
Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації  
Серія КВ № 25387-15327Р від 17 січня 2023 року

© Хмельницький національний університет  
© Редакція журналу "DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT", 2023

---

## CONTENTS

<b>STADNYK Valentyna, YOKHNA Vitaliy, GADZHUK Maksym, ROMANIV Ruslan</b> PROACTIVE ADAPTABILITY AND SYSTEM PROPERTIES OF THE BUSINESS STRUCTURE AS DETERMINANTS OF THEIR STRESS RESISTANCE AND COMPETITIVENESS	<b>6</b>
<b>PANKIV Natalia</b> DEVELOPMENT OF TOURISM WITHIN THE TRANSBOUNDARY BIOSPHERE RESERVE «ROZTOCHCHIA»	<b>16</b>
<b>Nataliia HAVLOVSKA, Yevhenii RUDNICHENKO</b> STIMULATION AND MOTIVATION OF EMPLOYEES IN THE CONTEXT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT SYSTEMS	<b>30</b>
<b>HROMOVA Olga, POPSUI Oleksii</b> IMPROVEMENT OF VINAGRODAR'S OPERATIONS BASED ON THE RESULTS OF COMPREHENSIVE MARKETING RESEARCH	<b>37</b>
<b>NESTORISHEN Ihor, STELMAKH Julia, MARCHUK Dmytro</b> CURRENT TRENDS OF TRANSFORMATION OF DEMAND ON THE MARKET OF TOURIST SERVICES IN UKRAINE	<b>42</b>
<b>MATIUKH Sergii, KATKOVA Tetiana</b> PECULIARITIES OF MARKETING MANAGEMENT IN TOURISM BUSINESS	<b>48</b>
<b>RUDA Tatyana, KAPITANETS Svitlana</b> EXPERIENCE OF APPLICATION OF THE COMMON TRANSIT PROCEDURE ON THE EXAMPLE OF LATVIA	<b>53</b>
<b>ZHURBA Ihor</b> ECONOMIC ASSESSMENT OF RECREATIONAL AND TOURIST RESOURCES OF KHMELNITSKY REGION IN NEW CONDITIONS OF MANAGEMENT	<b>58</b>

---

## ЗМІСТ

<b>СТАДНИК Валентина, ЙОХНА Віталій, ГАДЖУК Максим, РОМАНІВ Руслан</b> ПРОАКТИВНА АДАПТИВНІСТЬ І СИСТЕМНІ ВЛАСТИВОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ ЇХ СТРЕСОСТІЙКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	<b>6</b>
<b>ПАНЬКІВ Наталія</b> РОЗВИТОК ТУРИЗМУ В МЕЖАХ ТРАНСКОРДОННОГО БІОСФЕРНОГО РЕЗЕРВАТУ «РОЗТОЧЧЯ»	<b>16</b>
<b>ГАВЛОВСЬКА Наталія, РУДНІЧЕНКО Євген</b> СТИМУЛЮВАННЯ І МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ У КОТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ СИСТЕМ	<b>30</b>
<b>ГРОМОВА Ольга, ПОПСУЙ Олексій</b> УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ВІНАГРОДАР» НА ОСНОВІ РЕЗУЛЬТАТІВ КОМПЛЕКСНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ	<b>37</b>
<b>НЕСТОРИШЕН Ігор, СТЕЛЬМАХ Юлія, МАРЧУК Дмитро</b> СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПОПИТУ НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ	<b>42</b>
<b>МАТЮХ Сергій, КАТКОВАТетяна</b> ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ В ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ	<b>48</b>
<b>РУДА Тетяна, КАПТАНЕЦЬ Світлана</b> ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЦЕДУРИ СПІЛЬНОГО ТРАНЗИТУ НА ПРИКЛАДІ ЛАТВІЇ	<b>53</b>
<b>ЖУРБА Ігор</b> ЕКОНОМІКО - ГЕОГРАФІЧНА ОЦІНКА РЕКРЕАЦІЙНИХ ТА ТУРИСТИЧНИХ РЕСУРСІВ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ	<b>58</b>

## ПРОАКТИВНА АДАПТИВНІСТЬ І СИСТЕМНІ ВЛАСТИВОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ ЇХ СТРЕСОСТІЙКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

### **Валентина Васи́лівна СТАДНИК**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та адміністрування  
Хмельницький національний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-2095-3517>  
e-mail: [stadnyk\\_v\\_v@ukr.net](mailto:stadnyk_v_v@ukr.net)

### **Віталій Миколайович ЙОХНА**

кандидат економічних наук, науковий співробітник  
Хмельницький національний університет  
e-mail: [vyokhna@gmail.com](mailto:vyokhna@gmail.com)

### **Максим Олександрович ГАДЖУК**

здобувач PhD  
Хмельницький національний університет  
e-mail: [mgadz huk@ukr.net](mailto:mgadz huk@ukr.net)

### **Руслан Зореславович РОМАНІВ**

здобувач PhD  
Хмельницький національний університет  
e-mail: [ruslanromaniv@gmail.com](mailto:ruslanromaniv@gmail.com)

*У статті актуалізовано проблему здатності України підтримувати економічне життя під час війни і відновити позитивну економічну динаміку в післявоєнний період. Висловлено припущення, що важливе місце у цих процесах має зайняти підприємницький сектор – завдяки високим адаптивним властивостям підприємницьких структур малого організаційного формату. Наведено результати порівняльного аналізу статистичної інформації про зміни в структурі і економічній динаміці сектору малого і середнього бізнесу України під час війни, які підтверджують їх високу адаптивність. Аргументовано доцільність методологічного уточнення дефініції «підприємницька структура» з урахуванням чинників проактивної адаптивності. Метою дослідження визначено сутнісно-ідентифікуючий аналіз системних властивостей підприємницьких структур, які забезпечують їх проактивну адаптивність.*

*Опираючись на антисипативний підхід в теорії менеджменту, який апелює до проактивної адаптивності підприємництва як явища, запропоновано авторське тлумачення дефініції «стресостійкість» і «конкурентоспроможність» суб'єктів підприємницької діяльності та змісту системних властивостей підприємницьких структур. Вони подані через визначення їх ролі у формуванні конкурентних переваг в контексті забезпечення стресостійкості і конкурентоспроможності бізнесу. Сукупність властивостей структуровано за їх сутнісним призначенням та результатами прояву в системних характеристиках і наповнено методичним інструментарієм управлінського впливу. Акцентовано на необхідності їх цілеспрямованого використання для вирішення завдань нарощування ринкових можливостей малих підприємств.*

**Ключові слова:** *антисипативний підхід в управлінні, проактивна адаптивність, інновації, стресостійкість, конкурентні переваги, мережеве співробітництво, синергія різноманітності.*

## PROACTIVE ADAPTABILITY AND SYSTEM PROPERTIES OF THE BUSINESS STRUCTURE AS DETERMINANTS OF THEIR STRESS RESISTANCE AND COMPETITIVENESS

**Valentyna STADNYK, Vitaliy YOKHNA, Maksym GADZHUK, Ruslan ROMANIV**

Khmelnitskyi National University

*The article updates the problem of Ukraine's ability to maintain economic life during the war and restore positive economic dynamics in the post-war period. It is assumed that the entrepreneurial sector should occupy an important place in these processes – thanks to the high adaptive properties of entrepreneurial structures of a small organizational format. The results of a comparative analysis of statistical information on changes in the structure and economic dynamics of the small and medium-sized business sector of Ukraine during the war are presented, which confirm their high adaptability. The expediency of the methodological clarification of the definition of «entrepreneurial structure» considering the factors of proactive adaptability is argued. One of the tasks of the research is the essentially identifying analysis of the system properties of business structures that ensure their proactive adaptability.*

*Based on the anticipatory approach in management theory, which appeals to the proactive adaptability of entrepreneurship as a phenomenon, the author's interpretation of the definitions of «stress resistance» and «competitiveness» of subjects of entrepreneurial activity and the content of systemic properties of entrepreneurial structures is proposed. They are presented through the definition of their role in the formation of competitive advantages in the context of ensuring stress resistance and business competitiveness. The set of properties is structured according to their essential purpose and results of manifestation*

---

*in system characteristics and is filled with methodical tools of management influence. Emphasis is placed on the need for their purposeful use to solve the problems of increasing the market opportunities of small enterprises.*

*Key words: anticipatory approach in management, proactive adaptability, innovation, stress resistance, competitive advantages, network cooperation, synergy of diversity.*

Стадник В., Йохна В., Гаджук М., Романів Р. (2023). Проактивна адаптивність і системні властивості підприємницьких структур як детермінанти їх стресостійкості і конкурентоспроможності. *DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT*, (2), 6-15.  
[https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2\(1\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(1))

Stadnyk V., Yokhna V., Gadzhuk M., Romaniv R. (2023). Proactive adaptability and system properties of the business structure as determinants of their stress resistance and competitiveness. *DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT*, (2), 6-15.  
[https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2\(1\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(1))

### **Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями**

Україна нині зіткнулася з надзвичайно великими загрозами національній безпеці, спричинених агресивними намірами російської політичної еліти перешкодити інтегруванню України в європейський економічний і ціннісний простір. Масштаби такого втручання у суверенне право країни робити власний вибір моделі і пріоритетів свого суспільного і економічного розвитку величезні. На жаль, вони не обмежилися суто політичним або економічним тиском на чинну владу, а набули характеру прямого воєнного протистояння, в ході якого загинуло багато людей, вщент зруйновано велику кількість українських міст, містечок і сіл, які потрапили в зону бойових дій. Зазнали також значних фізичних руйнувань об'єкти цивільної інфраструктури, які виконують функції життєзабезпечення в містах, що знаходяться далеко від лінії фронту. На певний період це зумовило енергетичну уразливість як цивільного життя, так і тих суб'єктів господарювання, які не можуть вести економічну діяльність за відсутності стабільного енергоживлення. Як результат – багато суб'єктів господарювання, які фактично припинили свою діяльність на початку повномасштабного вторгнення, але поступово почали відновлювати її влітку (за даними опитувань, в березні припинили роботу понад 80% суб'єктів бізнесу, в серпні ця цифра зменшилась до 40% [8]), вказали на те, що їх ділова активність погіршилась і очікування покращання економічної ситуації у респондентів досі не простежується. За щомісячними розрахунками НБУ Індексу очікування ділової активності (ЮДА) в підприємницькому середовищі, у вересні 2022 р. цей показник дорівнював 46,1, у жовтні він знизився до 44,9, в листопаді до 42,7, а в грудні – до 42,1. В січні 2023 він погіршився ще більше – до 37,5. В лютому появилася певна тенденція до поліпшення – ЮДА зріс до 45,0, Водночас, проведене в лютому 2023 р. опитування в середовищі МСБ показало, що у понад 70% підприємців з числа опитаних вважають економічну ситуацію в Україні несприятливою (42% - несприятливою, а 29% - катастрофічною). А 38% прогнозують, що стан справ у бізнесі і надалі погіршуватиметься [14]. Та все ж в березні – ЮДА зріс до 49,0, а в квітні – перетнув позначку нейтрального рівня, зрісши до 51,5. Основними чинниками такого покращання очікувань респонденти назвали поліпшення логістики, енергозабезпечення, а промислові підприємства додатково до цього очікують зростання експорту завдяки відновленню замовлень з боку зовнішніх споживачів [21]. Серед несприятливих чинників – низький платоспроможний попит, значна інфляція, очікування відміни пільг з оподаткування (з 1 липня), про що заявлено урядом. Фактично можна стверджувати, що як малий, так і середній бізнес опинились на межі виживання, і опираються цьому лише ті, хто здатен знайти швидкі й нетривіальні рішення для адекватної відповіді безпековим викликам, здатен перетворити загрози на нові можливості, показуючи стійкість до стрес-факторів.

Усе це фактично змінило пріоритетність цільових установок менеджменту – проблема підтримання конкурентоспроможності бізнесу перестала бути домінуючою серед множини значущих цілей і поступилася місцем проблемі формування стресостійкості. Причому стресостійкості як самих організацій, так і національної економіки загалом.

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій з даної проблеми**

Дослідженням можливості забезпечення/нарощування конкурентоспроможності суб'єктів економічної діяльності в умовах глобальних ринкових зрушень займаються чимало науковців. У них акцентується увага на найбільш значущих аспектах управлінського впливу, які можуть суттєво сприяти посиленню конкурентних переваг підприємств у певних соціо-економічних умовах (залежно від рівня соціального та економічного розвитку країни та моделі економічного зростання, яка прийнята за основну на відповідному історичному етапі її існування). В Україні ці дослідження представлені, наприклад, в останніх роботах таких науковців як Л. Березіна, К. Брижань, Ю. Вакулєнко, О. Вараксіна, О. Гевленко, Ю. Головчук, Л. Зайцева, М. Зось-Кіор, А. Олійник, Г. Пчелянська, С. Співак, В. Храпкіна, М. Шульга [1-3; 6; 7; 13; 15; 22; 23] та інших, які співвідносять конкурентоспроможність підприємств із їх здатністю формувати різні конкурентні переваги в умовах динамічних споживчих ринків. Їх висновки та рекомендації опираються на теорію конкурентних переваг М. Портера [27], яка відводить чільне місце у формуванні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання їх вмінню виводити на ринок продукти з вищою, ніж конкуренти, споживчою цінністю. Такої ж позиції дотримувались і ми у своїх попередніх дослідженнях,

---

підкреслюючи, що нові цінності створюються в процесі інноваційної діяльності і завдання менеджменту полягає у формуванні умов для того, щоб ця діяльність була креативною, активною і результативною [17-20; 30]. Це стосується й участі українських підприємств в багатоланкових процесах створення споживчих цінностей – в межах різного роду інтеграційних утворень [28]. Та інноваційна діяльність апріорі є ризиковою, вона може забезпечити нарощування конкурентоспроможності підприємства лише за умови відповідності її результатів споживчим очікуванням [19, с.21]. Тому підприємці-інноватори змушені постійно співвідносити ризики інновацій та ризики нехтування ними в надії на те, що їх чинні ціннісні пропозиції залишатимуться затребуваними ринком ще певний час [10; 20]. Стресостійкість бізнесу і можна пояснити вмінням підприємців адекватно оцінити ці ризики. І хоча в глобальному економічному просторі про стресостійкість прийнято говорити здебільшого для промислових підприємств [20; 26], авторська позиція полягає в тому, що її підтримання не менш важливе і для підприємств різних видів економічної діяльності, які можна об'єднати терміном «підприємницька структура». І особливо – для сектору малого і середнього підприємництва, кожен учасник якого має бути стресостійким для того, щоб стати конкурентоспроможним. Проте проблема стресостійкості підприємств у її зв'язку з конкурентоспроможністю і проактивною адаптивністю на сьогодні фактично не представлена у вітчизняному науковому дискурсі, хоча на макроекономічному рівні вона вже заявлена експертами Світового банку як нагальна у зв'язку з кліматичними загрозами та техногенними катастрофами [26]. Перманентність безпекових викликів в Україні і невідворотність загострення проблеми стресостійкості в довготривалому періоді в усіх сферах економічної діяльності змусила по-іншому подивитись на цілі і завдання менеджменту в реалізації керованих змін заради такого виживання. Це і визначило мету і завдання даного дослідження.

### **Формулювання цілей статті**

Метою дослідження є методологічне уточнення дефініції «підприємницька структура» з урахуванням потреб її проактивної адаптивності для забезпечення стресостійкості і сталої конкурентоспроможності в умовах динамічних ринкових змін, а також сутнісно-ідентифікуючий аналіз системних властивостей підприємницьких структур з позицій впливу кожної з цих властивостей на їх стресостійкість та конкурентоспроможність.

### **Основні результати дослідження**

Повоєнне становлення економіки України має бути спрямоване на визначення свого нового місця у світовому економічному просторі, оскільки багато значущих для наповнення державного бюджету експортних позицій наразі втрачено (особливо в металургії та машинобудуванні). В ході інтеграції України в економіку ЄС, де вже склалися основні пропорції ринку і де існує консенсус владних структур і бізнесу стосовно правил економічної конкуренції (в які закладено інструменти протистояння ціновому демпінгу для входження на ринок нових учасників, що нівелює переваги низької вартості виробничих ресурсів, на які завжди покладався бізнес пострадянських країн), необхідно буде забезпечити розвиток вітчизняних конкурентоспроможних суб'єктів ринку, здатних створювати нові економічно привабливі ринкові ніші. Очевидно, що це потребує посилення підприємницької складової в їх діяльності, яка наповнює традиційні бізнес-моделі новими елементами.

Незважаючи на те, що теорія підприємництва доволі чітко визначила основні відмінності підприємницької поведінки (основними джерелами формування конкурентних переваг підприємця мають бути інновації), все ж існує необхідність більш повного відображення в управлінській термінології системних характеристик господарюючих суб'єктів, які відповідають нинішньому стану конкурентних відносин в економічній сфері і дають змогу реалізувати інноваційний тип розвитку. Авторське бачення того, яким чином має відбуватися розвиток управлінської термінології, полягає в наведенні аргументів на користь внесення змін в існуючі дефініції – для уточнення чи розширення закладеного в них первинного змісту з урахуванням нових здобутків теорії управління або нових умов управлінської діяльності, які потребують розширення управлінських технологій та інструментів практичної діяльності. В контексті заявлених цілей даного дослідження основним аргументом для розвитку управлінської термінології є потреба у введенні дефініції, яка найбільше відповідає підприємницькому типу поведінки в умовах відкритих ринків і широкого застосування можливостей інформаційної революції. На наш погляд, таким умовам відповідає термін «підприємницька структура», що може бути аргументовано наступними обставинами:

- необхідністю чіткого виокремлення із множини суб'єктів господарювання тих, до числа пріоритетних цільових установок яких належить отримання прибутку за рахунок реалізації конкурентних переваг, основаних на інноваціях, а не завдяки природній або штучній монополії (наприклад, через отримання одноосібного права на виробництво певного виду продукції чи надання послуг) – адже саме прибуток, що опирається на перевагу першості у створенні нової корисності позиціонується Й. Шумпетером як підприємницький;

- під впливом змін у середовищі господарювання підприємницька одиниця еволюціонує, вдосконалюючи свої бізнес-процеси і їх інструментальне наповнення та вступаючи у тісніші зв'язки із партнерами; завдяки цьому вона може поставати в різних організаційних формах, опановувати нові ринкові



---

ніші і створювати нові ціннісні пропозиції, стаючи мультимедійною за рахунок більшого і різноманітнішого ресурсного потенціалу учасників інтеграції, для яких розробляється загальна стратегія діяльності та розвитку;

– перебіг еволюційних процесів охоплює і організаційно-структурний розвиток підприємницької одиниці, що порушує усталеність структурованість відносин в управлінській ієрархії та зумовлює потребу в її реформатуванні; з цих причин словосполучення «підприємницька структура» чіткіше відображає природу відносин всередині неї – структурно впорядкованої ієрархії, архітектура якої може бути трансформована в разі приєднання інших учасників або кількісного зростання бізнесу, яке перевищує норми керованості в чинній системі менеджменту і це погіршує адміністрування.

Беручи до уваги наведене, вважатимемо за доцільне використовувати термін «підприємницька структура» для тих суб'єктів ринку, як є інноваційно активними, здатними до об'єднань з партнерами та гнучкими у організаційних відносинах. Це відповідає методології антисипативного управління. Антисипативне управління – це управління, «спрямоване на випередження усіх можливих подій внутрішнього та зовнішнього оточення на засадах ідентифікування слабких сигналів у середовищі функціонування підприємницьких структур» [24]. У попередній роботі нами доведено, що методологія антисипативного підходу в менеджменті акцентує увагу на «адаптивній ефективності суб'єкта господарювання – як його здатності своєчасно та адекватно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, не тільки реагуючи на його зміни, а й цілеспрямовано впливаючи на нього у своїх інтересах (забезпечуючи його майбутні зміни в сприятливому для свого функціонування напрямі)» [18]. Тобто, діяти проактивно, на випередження. Опираючись на це твердження, пропонуємо визначити *підприємницьку структуру* як організаційну форму економічної діяльності, що об'єднує ресурси та інноваційний потенціал учасників (склад та відносини яких можуть змінюватися) з метою формування й зміцнення конкурентних переваг *проактивно-інноваційного* характеру для максимальної реалізації у планованій перспективі ринкових можливостей і соціально-економічних інтересів власників ресурсів з розподілом між ними отриманої вигоди за обумовленими заздалегідь принципами. *Проактивно-інноваційний характер конкурентних переваг* проявляється в тому, що вони ґрунтуються на інноваціях, які формують нові споживчі або технологічні тренди, а не ті, що зумовлені уже сформованими трендами.

Таке визначення більш чітко вказує на філософію підприємницької поведінки – реалізація власних економічних інтересів завдяки розвитку специфічних (креативних, унікальних) компетенцій, що формують інноваційний потенціал і дають змогу підприємству проактивно здобувати унікальні конкурентні переваги, зміцнювати конкурентні позиції (в тому числі за рахунок інтеграції з іншими учасниками ринку для досягнення синергії мережевої взаємодії, яка проявляється у збільшенні потенціалу різноманітності ціннісних пропозицій), нарощувати економічну потугу, кількісно зростати та якісно розвиватись, переходячи на вищу стадію життєвого циклу.

Це відповідає сучасним трендам ринкової динаміки та дає чіткіше уявлення про рушійні сили розвитку – саме підприємницькі структури як найбільш мобільні та інноваційні суб'єкти господарювання є рушіями економічного розвитку національних економік. Створені ними інновації тиражуються і використовуються іншими суб'єктами ринку – бізнес-структурами не інноваційного типу та організаціями некомерційного характеру, а також самозайнятим населенням. І хоча останні можуть виступати інноваторами у своїй справі, проте допоки створена ними новація не перетвориться у джерело розвитку (тобто не стане точкою кристалізації нового організаційного утворення), вона не зможе відіграти значної ролі у економічному зростанні. Саме тому так важливо розвивати інноваційне, креативне мислення у підприємницькій спільноті – адже опираючись на свою здатність знаходити і використовувати нові знання із їх «розпорошеної сукупності», підприємець може відкрити і реально створити нові сфери діяльності, змінити оточуюче середовище, яке для інших є чимось заданим. І.Кірцнер акцентує на тому, що підприємницька діяльність може породити тривалі зміни в самих контурах економічної сфери, зумовлюючи зрушення в загальній динаміці цін, трансформацію ділової активності, пошук нових ринкових можливостей [11, с. 6-7]. А саме це необхідно Україні для її повоєнного відродження.

По суті, підприємництво у його різних організаційних формах відповідає основним пріоритетам Концепції сталого розвитку, складаючи основу підприємницького суспільства, орієнтованого на інновації (як стверджував свого часу П. Друкер [5]). Підприємцем рухає прагнення отримати більшу вигоду, вдосконалюючи і розвиваючи власний бізнес і залучаючи до цього пошуку партнерів – якщо це сприятиме розширенню його ресурсних та ринкових можливостей. Малий та середній бізнес в кожній країні знаходить свою ринкову нішу і робить істотний внесок у виробництво суспільних благ (за деякими даними, в країнах ЄС він створює 67% робочих місць і забезпечує до 40-80% ВВП) [25; 29]. Проактивна і результативна інноваційна діяльність підприємця приносить вигоду і державі – адже для успіху на сучасному глобальному ринку, де змагаються за споживача багато виробників товарів і послуг, дрібний підприємець мусить бути інноватором. Тим самим він дає поштовх розвитку нових суспільних потреб або вдосконалює способи задоволення існуючих. Так починали навіть такі гіганти сучасного ІТ-ринку як Apple та Google, займаючи спершу ту продуктову нішу, яка була зовсім далека від нинішніх функціоналів їх продуктів, а нині стрімко розширюється, наповнюючись новими пропозиціями. І найбільшою мірою підприємництво представлено в

сфері послуг, формуючи свої ціннісні пропозиції на запити індивідуальних споживачів у вузьких ринкових нішах.

Варто зазначити, що в Україні розвиток підприємництва саме у сфері послуг є важливим як джерело самозабезпечення населення – а в умовах війни це основа виживання. Проте зазвичай ця сфера не є інноваційно насиченою. Дані офіційної статистики, які наведено в табл.1 в порівнянні 2020-2021 років показують, що найбільшу частку займають торговельні підприємства – у 2021 році 41,9% підприємницьких одиниць займалися саме торгівлею, у 2021 р. ця частка склала 39,7%. Водночас виробничою діяльністю (промисловість і будівництво загалом) у 2020-21 р. займалися лише 9 % від загальної кількості суб'єктів підприємницької діяльності. Це співвідношення є логічним – адже виробнича діяльність є більш капіталомісткою та складнішою в організації бізнес-процесів, ніж надання, наприклад, торговельних чи транспортних послуг. І набуття конкурентних переваг є також набагато складнішим завданням з огляду на значну інженерно-технологічну складову виробничих бізнес-процесів. А організація торговельної діяльності не потребує унікальних компетенцій і зазвичай у малих форматах планується на короткий термін. Тому економічне активне, але обмежене в ресурсах та специфічних знаннях населення і надає перевагу даному бізнесу – а кількість ФОП у цій сфері значно більша, ніж в усіх інших сферах (понад 40% від усієї кількості), що видно із наведених в табл.1 даних.

Таблиця 1

**Структурні зміни підприємницького сектору України за кількістю суб'єктів господарювання (2020-2021 рр.)**

	2020 рік			2021 рік			Зміна кількості ФОП 2021-2020, од.
	Кількість діючих СГ, од.	в тому числі ФОП		Кількість діючих СГ, од.	в т. ч. ФОП, од.	Частка ФОП у загальній к-сті СГ за видами діяльності, %	
		од.	у % до заг.				
Усього	1973652	1599755	100,0	1956320	1585414	81,04	-14341
Сільське, лісове та рибне господарство	73368	23916	1,5	70803	23050	32,56	-866
Промисловість	126337	78531	4,9	121787	72728	59,72	-5803
Будівництво	56926	25293	1,6	56627	25127	44,37	-166
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	826129	727760	45,5	777419	680381	87,52	-47379
Транспорт, складське госп-во, поштова та кур'єрська діяльність	98307	80723	5,0	94633	77014	81,38	-3709
Тимчасове розміщування й організація харчування	71748	64051	4,0	69775	62215	89,17	-1836
Інформація та телекомунікації	234188	218134	13,6	284141	267757	94,23	+49623
Фінансова та страхова діяльність	10225	6057	0,4	10643	6409	60,22	+352
Операції з нерухомим майном	95809	59011	3,7	94342	58249	61,74	-762
Професійна, наукова та технічна діяльність	140374	110564	6,9	143210	113654	79,36	+3090
Адміністративне та допоміжне обслуговування	53735	34898	2,2	54153	35566	65,68	+668
Освіта	16733	13992	0,9	17927	15245	85,04	+1253
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	37583	30176	1,9	34574	27005	78,11	-3171
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	15774	13439	0,8	15829	13565	85,70	+126
Надання інших видів послуг	116416	113210	7,1	110457	107449	97,28	-5761

Джерело: складено на основі [12]

Можна також стверджувати, що торгівля є привабливою для ведення бізнесу і через спрощену систему оподаткування. Адже саме у торгівлі найбільш поширена практика «подрібнювання» бізнесу на ФОПи з метою «оптимізації» податків – і це деформує загальну картину розвитку цього виду діяльності (великих торговельних підприємств майже немає, частка ФОП у загальній кількості суб'єктів торговельної діяльності в 2021 р. складала 87,5%, в 2020 р. – 88,1%). Спроби уряду вжити у 2021 р. рішучих заходів для усунення способу ухиляння від оподаткування через ФОП (зокрема, введення обов'язкових розрахунків через касові апарати) зіткнулись з величезним спротивом; водночас статистика показала, що рішення було правильним (у 2021 р. кількість ФОП у торгівлі зменшилась на 47379 одиниць порівняно з 2020 роком, що на порядок більше за кількість закритих ФОП в інших сферах економічної діяльності). На жаль, у 2022 р., через війну, ситуація в економіці набула інших тенденцій, введені були інші режими оподаткування і порівняльні дані, які можуть вказувати однозначно на результативність змін у політиці державного регулювання, наразі

відсутні. Є лише статистика загальної динаміки створення/закриття бізнесу за 2022 р., яка показує певне перевищення кількості відкритих підприємницьких одиниць над кількістю закритих під кінець року [9]. Тобто, МСБ поступово адаптується до роботи і в умовах постійних безпекових викликів, зумовлених війною.

І треба зауважити, що Україна показує найвищу конкурентоспроможність серед усіх інших видів економічної діяльності в ІТ-сфері, зберігаючи високі темпи зростання. Так, у першому кварталі 2023 р. ІТ-сектор забезпечив 1,68 млрд. дол. в експорті. Це дещо менше, ніж за аналогічний період минулого року (2 млрд. дол.), але більше, ніж у 2021 р. (1,44 млрд. дол.) І частка ІТ-послуг в загальному обсязі експорту товарів та послуг сягнула 12,3%. А в обсязі послуг уже третій рік поспіль зростає – від 31% у 2021 р. до 45% у 2022 р. і 43% – в І кварталі 2023 р. Для порівняння – транспортні послуги забезпечили у І кв. 2023 р. 24,1% експортного виторгу, інші ділові послуги – 17,5%, переробка продукції – 4,6%, решта – 11,2% [4]. Саме креативність представників цього сектору в створенні нових продуктів, що мають високу споживчу цінність на глобальному ринку і вказує на високі потенційні можливості його зростання. І це може змінити структуру національної економіки в бік збільшення тих її секторів, які дають вищу додану вартість і суттєво поліпшують (або навіть радикально змінюють) ресурсне наповнення традиційних бізнес-процесів. Це особливо стосується потенціалу ІТ-сектору, який в кооперації з виробниками техніки може бути надзвичайно продуктивним, передусім – розширюючи функціональні можливості традиційних зразків технічних засобів. Виходячи із наведених вище міркувань і дотримуючись системного та ресурсного підходів у теорії управління, у табл. 2 нами окреслено сукупність властивостей підприємницької структури за їх сутнісним призначенням, кожне з яких розглядається в контексті стресостійкості та конкурентоспроможності учасника конкурентної боротьби.

Таблиця 2

**Системні властивості підприємницької структури як учасника конкурентної боротьби**

В чому проявляється	Чим забезпечується	Які переваги надає для стресостійкості (С) і конкурентоспроможності (К)	Інструменти реалізації
<b>Цілісність</b>			
Наявність спільної мети і спільних цінностей, які поділяються всіма учасниками	Обґрунтованість складу і взаємовідносин учасників у бізнес-моделі, фаховістю управління	С – мінімізує структурні конфлікти. К – забезпечує синергію спільної діяльності	Узгодження мотиваційної структури економічних агентів і досягнення консенсусу в розподілі результатів
<b>Інтеграційність</b>			
Приєднання нових учасників ринку до процесів створення споживчих цінностей	Стратегічним передбаченням, обґрунтованістю ресурсних потреб в контексті цілей розвитку	С – вигідність організаційної взаємодії учасників. К – комплементарність ресурсів у нарощуванні потенціалу різноманітності і ринкових можливостей ІС	Стратегічний аналіз і прогнозування розвитку ринкових запитів і ціннісних пропозицій
<b>Самоорганізація і саморозвиток</b>			
Проактивний механізм адаптації до нових умов	Організаційна культура і групова динаміка	С – впевненість персоналу в підтриманні професійного зростання та конструктивної ініціативи. К – зростання інноваційного потенціалу ІС	Методи соціально-психологічного впливу
<b>Цілеспрямованість</b>			
Наявність керуючого центру, який коригує цілі і засоби їх досягнення	Лідерство і координаційні механізми	С – узгодженість цілей діяльності за рівнями управління. К – ефективність управління бізнес-процесами	Методи організаційно-розпорядчої дії
<b>Організаційно-фінансова стійкість</b>			
Збереження якісної визначеності в процесі розвитку	Система фінансового менеджменту	С – збалансованість витрат на реалізацію функцій адміністрування співвідносно їх значущості в забезпеченні результатів діяльності. К – економічна обґрунтованість напрямів і цілей розвитку	Контролінг, система комплас-менеджменту, хеджування ризиків
<b>Обґрунтована різноманітність форм і методів співпраці</b>			
Залучення чи створення елементів, що підвищують здатність ІС до нарощування конкурентного потенціалу в СЗГ	Організаційна гетерархія, стилі управління, організаційний дизайн	С – поліпшення мотиваційної структури учасників, яка збільшує потенціал креативності. К – розширення ринкових можливостей ІС завдяки гнучкості сукупного ресурсного потенціалу	Організаційно-економічні методи, внутрішні ринки, корпоратизація, стабільні і динамічні мережі
<b>Ієрархічність відносин</b>			
Впорядкованість векторів впливу в розрізі рівнів управління	Організаційне проектування, раціональне структурування управлінських відносин	С – мінімізація структурних конфліктів через неузгодженість цілей діяльності. К – збільшення рівня керованості у процесах управління процесами і проектами	Методи адміністрування, правила і процедури ухвалення і реалізації управлінських рішень
<b>Зворотний зв'язок</b>			
Оперативний матеріальний та інформаційний обмін із бізнес-середовищем	Інформаційні технології, адекватні системи ухвалення рішень	С – мінімізація структурних конфліктів через неузгодженість цілей діяльності. К – збільшення рівня керованості у процесах управління процесами і проектами	Способи комунікацій, комунікативні канали і мережі

---

**Стресостійкість суб'єкта господарювання** пропонуємо розглядати як його спроможність опиратися негативному впливу безпекових викликів, зберігаючи організаційно-фінансову стійкість і здатність до продукування споживчих цінностей і формування привабливих ціннісних пропозицій на основі накопиченого ресурсного та компетентнісного потенціалів і розвитку капіталу відносин із стейкхолдерами. **Конкурентоспроможність** – як здатність забезпечити своє тривале існування і зростання в діючій системі економічних та інституційних координат на обраному сегменті ринку за рахунок пропозиції ринку продуктів з вищою, ніж у конкурентів споживчою цінністю [16, с.54]. Співвідносно цих властивостей (для їх розвитку і зміцнення) нами і визначено методичний інструментарій, який доцільно використовувати для забезпечення ефективного управлінського впливу згідно обраної стратегії підтримання конкурентоспроможності, яка опиратиметься на проактивну адаптивність і стресостійкість. Ця проактивність може проявлятися не лише в процесах самостійного існування як учасника ринку, а й у процесах об'єднання зусиль з іншими учасниками, сприяючи зростанню їх сукупних ресурсних можливостей і вирішенню завдань нарощування можливостей ринкових.

Якщо ж повернутися до наведених у табл.1 даних порівняльної статистики структурних змін у підприємницькому секторі за 2021/2020 рр., то можна бачити й певні позитивні зрушення – збільшилось число суб'єктів господарювання в таких видах економічної діяльності, які можна ідентифікувати як знанневмісні чи креативні (фінансова та страхова діяльність, професійна науково-технічна діяльність, освіта, адміністративне обслуговування, мистецтво та відпочинок тощо). А найбільше зростання показала сфера ІТ-послуг (інформація та телекомунікації). Так, в 2021 р. кількість ФОП в ІТ сфері зросла порівняно з попереднім роком на 49623 одиниць; однак знову ж таки – за рахунок ФОП, частка яких в загальній кількості суб'єктів підприємництва в цій сфері сягнула 94,23%. Аналізуючи ймовірні причини такого зростання, можна припустити, що це зумовлено насамперед змінами підходів держави до регулювання діяльності в сфері ІТ – відповідно до прийнятих законів, для цього сегменту ринку на найближчі кілька років стала вигіднішою співпраця ІТ-компаній з ФОП (з 5% податковим навантаженням на дохід), тому що законом встановлюється нижній рівень заробітної плати найманого працівника не нижче 1200 євро на місяць і компанії мусять сплачувати за кожного офіційно влаштованого працівника податок на зарплату. Якщо ж співпраця відбувається через ФОП, то сукупно обидва учасники як суб'єкти оподаткування вигають. При цьому перехідний період визначено законодавцем до 2025 р., впродовж нього кількісна частка ФОП у складі ІТ-компаній може складати до 50%, зменшуючись після 1 січня 2025 до 20% [9]. Певним стимулом до створення ФОП у цій сфері стало й посилення банківськими установами фінансового моніторингу трансакцій, що підвищило рівень ризикованості роботи фрілансерів ІТ-сфери без юридичного оформлення відносин із роботодавцями.

Тобто, динаміка результатів діяльності ІТ-сфери наглядно відображає зв'язок між регулятивною функцією інститутів, які окреслюють умови, за яких держава вважає за потрібне співпрацювати із суб'єктами господарювання в даній галузі. Як тільки ці умови поліпшуються, у галузі з'являються нові можливості для розвитку і сукупна економічна динаміка галузі показує стійкий прогрес. І навпаки, за погіршення економічних умов діяльності в галузі (прямо чи опосередковано змінюються норми оподаткування чи способи фіксації організаційної суб'єктності, які також впливають на обсяги сплати податків), учасники ринку реагують на це рішеннями, які здатні мінімізувати нові видатки. І вони не завжди відповідають очікуванням регулятора, адже частина бізнесу може надати перевагу роботі в країні з більш сприятливим інституційним середовищем, а частина – позалегалісним способам адаптації до вимог регулятора (відійти в тінь). Обидва варіанти реалізуються наразі в Україні, свідченням чого є зменшення темпів зростання ІТ-сектору в І кварталі 2023 р. І вибір першого із них вказує на те, що його керівники реагують на нові стрес-фактори, покладаючись на компетентність і відданість членів своєї команди, які впевнені у конкурентоспроможності свого бізнесу навіть у нових умовах. А вибір другого роблять ті учасники ринку, які вважають за краще (або вимушені) прийняти нові правила гри у звичному середовищі, розробляючи нові проекти частково поза впливом регулятора. В кожному із варіантів ринкової поведінки бізнес проявляє стресостійкість, та обидва варіанти зменшують надходження від діяльності галузі в бюджет країни. Тому економічна політика держави має опиратися на ті інститути, які стимулюють розвиток бізнесу в перспективних і конкурентоспроможних на зовнішньому ринку сферах діяльності (ключове слово тут – стимулюють). Формування такої політики в Україні є нагальною потребою, зважаючи на значні втрати економічного потенціалу країни внаслідок війни і зростання невизначеності та ризиків її продовження.

### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Стратегічною метою менеджменту кожної підприємницької структури є забезпечення її конкурентоспроможності на цільових сегментах ринку, що формуватиме умови для прибутковості бізнесу, його масштабування в кількісних параметрах та накопичення ресурсів для якісних трансформацій відповідно до прогнозованих змін у зовнішньому середовищі. І така цільова установка є логічною, виходячи із основних положень теорії конкуренції та сутності економічної організації як продуцента благ, призначених для задоволення певних споживчих потреб – лише та організація отримає позитивний економічний результат, яка спроможна краще від інших учасників ринку вирішити це завдання.

Глобальне взаємопроникнення ринків відбувається за посилення на них конкуренції і позиціонування на них нових економічних гравців потребує від них зміни підходів до ведення бізнесу. Основні цільові установки суб'єктів господарювання вже не можуть визначатися лише завданнями ефективного функціонування за незмінної бізнес-моделі – доволі швидко це призведе до втрати підприємством конкурентних позицій. В умовах загострення конкурентної боротьби за ринки і ресурси основною парадигмою існування кожного підприємства має бути його проактивна адаптивність і стресостійкість, завдяки чому воно підтримуватиме свою конкурентоспроможність, еволюціонуючи разом із середовищем і формуючи умови для кількісного зростання. Така цільова установка нині набула особливої актуальності для вітчизняного підприємницького загалу, коли економічна діяльність набула особливо стресового характеру і перетворилась у боротьбу за виживання як самого бізнесу, так і країни загалом. В цих умовах значна роль для підтримання прийнятної рівня економічної безпеки країни належить підприємницькому сектору. Опираючись на антисипативний підхід в теорії менеджменту, який апелює до проактивної адаптивності підприємництва як явища, запропоновано авторське тлумачення дефініцій «стресостійкість» і «конкурентоспроможність» суб'єктів підприємницької діяльності та змісту системних властивостей підприємницьких структур. Сукупність властивостей структуровано за їх сутнісним призначенням та результатами прояву в системних характеристиках і наповнено методичним інструментарієм управлінського впливу. Завданням менеджменту має стати фахове використання такого інструментарію для забезпечення проактивності підприємницьких структур і нарощування їх ринкових можливостей. При цьому важливо забезпечити інструментальну комплементарність у побудові механізму стимулювання цих процесів, що й визначено предметом наступних досліджень.

### Література

1. Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С.35-42.
2. Вакулєнко Ю.В., Олійник А.С., Гевленко О.Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 18. С. 10-15. DOI: 10.32702/2306&6792.2018.18.10.
3. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. №3. С.66-70
4. Дохід від ІТ-сектору падає, проте все ще більший за період до великого вторгнення. URL: [Opendatabot.ua/analytics/itexport-dynamics-2023-1](https://opendatabot.ua/analytics/itexport-dynamics-2023-1) (12.05.2023).
5. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / пер. з англ. В. С. Гуля. Київ: Україна, 1994. 319с.
6. Зайцева Л.О. Конкурентоспроможність підприємства: теоретичний аспект управління: монографія. Старобільськ: ДЗ ЛНУ імені Т.Шевченка, 2018. 235 с.
7. Зось-Кіор М.В., Брижань К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія «Економічні науки»*. 2017. № 6. С.62-65.
8. Індекс настроїв малого бізнесу за 2022 рік. Офіс з розвитку підприємництва та експорту. URL: [eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/02/Prezentatsia/ya-MSB-indeksu-2023.pdf](https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/02/Prezentatsia/ya-MSB-indeksu-2023.pdf)
9. Інформація щодо здійснення регуляторної діяльності Мінекономіки за 9 місяців 2022 року. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=33c54edf-ce57-4df7-a0bf-c1808ac12e26&title> (дата звернення 23.12.2022).
10. Йохна В.М. Ризикозахищеність і динамічна стійкість підприємства в процесі інноваційного розвитку. *Науковий вісник. Одеський національний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців*. 2013. № 7 (186). 192 с. С. 118–127.
11. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство / пер. с англ.; под ред. А.Н. Романова. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 239 с.
12. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2021 році. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 12.04.2023).
13. Красовська Г.О., Стадник В.В., Михальчук І.В. Організаційно-структурні умови розвитку потенціалу креативності в системі менеджменту конкурентоспроможності промислових корпорацій. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 14-25
14. Національний банк України. Щомісячні опитування підприємств України. Квітень 2023 року. URL: [bank.gov.ua/ua/admin\\_uploads/article/Business\\_survey\\_m\\_2023\\_04/pdf?v=4](https://bank.gov.ua/ua/admin_uploads/article/Business_survey_m_2023_04/pdf?v=4) (дата звернення 12.05.2023).
15. Співак С. Менеджмент конкурентоспроможності підприємств: теорія, методика, практика: монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2020. 404 с.
16. Стадник В.В., Григорук П.М., Хрущ Н.А. Управління підприємницькою діяльністю: тлумачний словник. Хмельницький: ХНУ, 2021. 131 с.
17. Стадник В.В., Гризовська Л.О., Гаджук М.О. Ресурсна синергія мережевого співробітництва підприємницьких структур: чинники і умови досягнення. *Вісник Хмельницького національного університету*.

18. Стадник В.В., Йохна В.М., Гончарук А.М., Гончарук О.В. Методологія антисипативного підходу в забезпеченні динамічної стійкості підприємства в ході реалізації інноваційних стратегій. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 3. С.199-206.

19. Стадник В.В., Йохна В.М., Мельничук О.П. Маркетинг-менеджмент інноваційного розвитку. Хмельницький: ГП Гонта А.С. 2013. 206с.

20. Стадник В.В., Йохна В.М., Чуняк О.В. Напрями формування практичного інструментарію управління фінансово-економічною безпекою підприємств в стратегіях інноваційного розвитку. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2018. № 2. С. 66-73.

21. Стан та потреби бізнесу для екологічного післявоєнного відновлення: результати опитування. URL: [business/diia.gov.ua/](http://business/diia.gov.ua/) (дата звернення 16.09.2022).

22. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. № 50. С. 245-248.

23. Шульга М. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. №12. С. 135-141.

24. Ashley W. C., Morrison J. L. Anticipatory Management: Tools for Better Decision Making. *The Futurist*. 1997. № 31 (5). P. 47-50.

25. Audretsch D., van der Horst R., Kwaak T., Thurik R. Annual report on EU Small and Medium-Sized Enterprises. URL: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2008/>.

26. Kechichian E.R., Takemoto S., Shin N. Y. Resilient Industries Competitiveness in the Face of Disasters. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/682501604040773738/Resilient-Industries-Competitiveness-in-the-Face-of-Disasters> (2020/10/29).

27. Porter M. E. *Competitive Advantage of Nation*. New York: Free Press, 1990. 426 p.

28. Stadnyk V., Izhevskiy P., Zamazii O., Goncharuk A., Melnichuk O. Factors of enterprises' strategic selection of participation forms in integration formations. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. Vol.16. Iss.2. P. 90-101. doi.org/10.21511/ppm.16(2).2018.09.

29. Strutynska I., Kozbur H., Dmytrotska L., Bodnarchuk I., Hlado O. Small and Medium Business Structures Clustering Method Based on Their Digital Maturity. *Problems of Infocommunications. Science and Technology*. 2019. P. 278-282. doi.org/10.1109/PICST47496.2019.9061464/.

30. Zamazii O., Stadnyk V., Sokoliuk G., Prylepa N. Optimization Management Model of the Industrial Enterprise Innovation Potential Development on the Basis of a Value-Oriented Approach. *Advances in Economics, Business and Management Research*. 2019. Vol 95. P.38-43[Online]. URL: [atlantispress.com/proceedings/smtesm-19/125917617](http://atlantispress.com/proceedings/smtesm-19/125917617). doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.9

## References

1. Berezina L.M., Varaksina O.V., Oliinyk A.S., Rak A.H. Teoretyko-metodolohichni osnovy upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva. *Ahrosvit*. 2021. № 21-22. S.35-42.

2. Vakulenko Yu.V., Oliinyk A.S., Hevlenko O.Ie. Systemna kharakterystyka upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva. *Ahrosvit*. 2018. № 18. S. 10—15. DOI: 10.32702/2306&6792.2018.18.10.

3. Holovchuk Yu.O., Pchelianska H.O. Osoblyvosti formuvannia stratehii pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva na osnovi paradyhmy innovatsiinoho rozvytku. *Ekonomika ta derzhava*. 2020. №3. S.66-70

4. Dokhid vid It-sektoru padaie, prote vse shche bilshyi za period do velykoho vtorhnennia. URL: [opendatabot.ua/analytics/itexport-dynamics-2023-1](http://opendatabot.ua/analytics/itexport-dynamics-2023-1) (12.05.2023).

5. Druker P. Yak zabezpechyty uspikh u biznesi: novatorstvo i pidpriemnytstvo / per. z anhl. V. S. Hulia. Kyiv: Ukraina, 1994. 319s.

6. Zaitseva L.O. Konkurentospromozhnist pidpriemstva: teoretychnyi aspekt upravlinnia: monohrafiia. Starobilsk: DZ LNU imeni T.Shevchenka, 2018. 235 s.

7. Zos-Kior M.V., Bryzhan K.O. Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva v umovakh nestabilnosti. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Serii «Ekonomiczni nauky»*. 2017. № 6. S.62-65.

8. Indeks nastrov maloho biznesu za 2022 rik. Ofis z rozvytku pidpriemnytstva ta eksportu. URL: [eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/02/Prezentatsia/ya-MSB-indeksu-2023.pdf](http://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/02/Prezentatsia/ya-MSB-indeksu-2023.pdf)

9. Information on the regulatory activities of the Ministry of Economy for 9 months of 2022. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=33c54edf-ce57-4df7-a0bf-c1808ac12e26&title> (data zvernennia 23.12.2022).

10. Iokhna V.M. Ryzkyozakhyshchenist i dynamichna stiikest pidpriemstva v protsesi innovatsiinoho rozvytku. *Naukovyi visnyk. Odeskyyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet. Vseukrainska asotsiatsiia molodykh naukovtsiv*. 2013. № 7 (186). S. 118–127.

11. Kirtsner Y. Konkurentsiya i predprinimatelstvo / per. s anhl.; pod red. A.N. Romanova. Moskva: YuNYTY-DANA, 2001. 239 s.

12. Kil'kist diiuchykh subiektiv hospodariuvannia za vydamy ekonomichnoi diialnosti u 2021 rotsi. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (data zvernennia 12.04.2023).

13. Krasovska H.O., Stadnyk V.V., Mykhalechuk I.V. Orhanizatsiino-strukturni umovy rozvytku potentsialu kreatyvnosti v systemi menedzhmentu konkurentospromozhnosti promyslovykh korporatsii. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. S. 14-25.

14. Natsionalnyi bank Ukrainy. Shchomisiachni opytuvannia pidpriemstv Ukrainy. Kviten 2023 roku. URL: [bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Business\\_survey\\_m\\_2023\\_04/pdf?v=4](http://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Business_survey_m_2023_04/pdf?v=4) (data zvernennia 12.05.2023).

15. Spivak S. Menedzhment konkurentospromozhnosti pidpriemstv: teoriia, metodyka, praktyka: monohrafiia. Ternopil: FOP Palianytsia V.A., 2020. 404 s.

16. Stadnyk V.V., Hryhoruk P.M., Khrushch N.A. Upravlinnja pidpriemnytsoju diialnostju: tlumachnyi slovnyk. Khmelnytskyi: KHNU, 2021. 131 s.

- 
17. Stadnyk V.V., Hryzovska L.O., Hadzhuk M.O. Resursna synerhiia merezhevoho spivrobotnytstva pidpriemnytskykh struktur: chynnyky i umovy dosiahnennia. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2022. № 2, t.1. S.189–194
  18. Stadnyk V.V., Yokhna V.M., Honcharuk A.M., Honcharuk O.V. Metodolohija antysypatyvnoho pidhodu v zabespechenni dynamichnoji stiykosti pidpriemstva v hodi realizatsii innovatsiinykh stratehii. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2022. № 3. C.199-206.
  19. Stadnyk V.V., Yokhna V.M., Melnychuk O.P. Marketynh-menedzhment innovatsiinoho rozvytku. Khmelnytskyi: GP Honta A.S. 2013. 206 s.
  20. Stadnyk V.V., Yokhna V.M., Chuniak O.V. Napriamy formuvannia praktychnoho instrumentarii upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstv v stratehiakh innovatsiinoho rozvytku. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu*. 2018. № 2. S. 66-73.
  21. Stan ta potreby biznesu dlia ekolohichnoho pisliavoiennoho vidnovlennia: rezultaty opytuvannia. Url: [business/diia.gov.ua/](http://business/diia.gov.ua/) (data zvernennia 16.09.2022).
  22. Khrapkina V.V. Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv. *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2020. Vyp. № 50. S. 245-248.
  23. Shulha M. Rozroblennia napriamiv pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*. 2020. №12. S. 135-141.
  24. Ashley W. C., Morrison J. L. Anticipatory Management: Tools for Better Decision Making. *The Futurist*. 1997. № 31 (5). P. 47-50.
  25. Audretsch D., van der Horst R., Kwaak T., Thurik R. Annual report on EU Small and Medium-Sized Enterprises. URL: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2008/>.
  26. Kechichian E.R., Takemoto S., Shin N. Y. Resilient Industries Competitiveness in the Face of Disasters. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/682501604040773738/Resilient-Industries-Competitiveness-in-the-Face-of-Disasters> (2020/10/29).
  27. Porter M. E. Competitive Advantage of Nation. New York: Free Press, 1990. 426 p.
  28. Stadnyk V., Izhevskiy P., Zamazii O., Goncharuk A., Melnychuk O. Factors of enterprises' strategic selection of participation forms in integration formations. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. Vol.16. Iss.2. P. 90-101. doi.org/10.21511/ppm.16(2).2018.09.
  29. Strutynska I., Kozbur H., Dmytrotsa L., Bodnarchuk I., Hlado O. Small and Medium Business Structures Clustering Method Based on Their Digital Maturity. *Problems of Infocommunications. Science and Technology*, 2019. p. 278-282. DOI: 10.1109/PICST47496.2019.9061464/
  30. Zamazii O., Stadnyk V., Sokoliuk G., Prylepa N. Optimization Management Model of the Industrial Enterprise Innovation Potential Development on the Basis of a Value-Oriented Approach. *Advances in Economics, Business and Management Research* (2019). Vol 95. P.38-43[Online]. URL: [atlantis-pess.com/proceedings/smtesm-19/125917617](http://atlantis-pess.com/proceedings/smtesm-19/125917617). doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.9.

## РОЗВИТОК ТУРИЗМУ В МЕЖАХ ТРАНСКОРДОННОГО БІОСФЕРНОГО РЕЗЕРВАТУ «РОЗТОЧЧЯ»

**Наталія Євгенівна ПАНЬКІВ**

кандидат біологічних наук, доцент, доцент кафедри туризму  
Національний університет «Львівська політехніка»  
<https://orcid.org/0000-0002-9057-9612>  
e-mail: [pankiv.natalia@gmail.com](mailto:pankiv.natalia@gmail.com)

*У роботі досліджено природоохоронні території транскордонного біосферного резервату (ТБР) «Розточчя» українсько-польського прикордоння, з метою їхнього використання для розвитку туризму. Зокрема, визначено можливості та розглянуто особливості ведення туристичної діяльності на природоохоронних територіях та встановлено значення туризму в структурі функціонування транскордонного біосферного резервату «Розточчя». Охарактеризовано наявний туристичний потенціал ТБР та проаналізовано об'єкти рекреаційної зони парків, з метою використання їх у туризмі. Досліджено міжнародний досвід популяризації туризму на природоохоронних територіях та можливості його імплементації в Україні та окреслено перспективи розвитку рекреаційної діяльності в межах ТБР «Розточчя».*

*Встановлено, що розвиток туристично-рекреаційної галузі є пріоритетним на території ТБР «Розточчя». В буферних зонах резервату підтримується туристично-рекреаційна діяльність, спрямована як на зменшення туристичного навантаження на заповідну зону, так і на збільшення туристично-рекреаційної привабливості транзитної зони. Використання з цією метою ТБР «Розточчя», сприятиме розвитку в регіоні різних видів туризму, зокрема: екологічного, зеленого, агротуризму, пішохідного та велотуризму, а також культурно-пізнавального та ін. Перспективними у цьому аспекті є села Лелехівка, Верещиця, Ставки, Верхутка, Середній Горб, Лозина, Страдч, а також смт Івано-Франкове – Романівка та ін. Правильно спланована, функціонально регламентована і достатньо розрекламована мережа туристських маршрутів та екологічних стежок в охоронній зоні підніме туристичний рейтинг зазначених населених пунктів. Безперечною цінністю Розточчя є пішохідні, велосипедні туристичні маршрути та для прогулянок верхи на конях, у будь-яку пору. Загалом, це сотні кілометрів туристичних шляхів на українсько-польському прикордонні: десятки пізнавальних стежок, туристичних стежок та велосипедних маршрутів. Тому, Резерват має також вагомим значення для розвитку міжнародного туризму. Взаємне відвідування біосферного резервату сприятиме культурному зближенню та духовному взаємозбагаченню населення двох держав. У цьому і полягає важливе культурне та екологічне значення транскордонного біосферного резервату «Розточчя».*

*Встановлено, що розвитку туризму в межах ТБР «Розточчя» сприяє низка міжнародних проектів, зокрема, в рамках Програми транскордонного співробітництва Європейського інструменту сусідства «Польща-Білорусь-Україна 2014-2020» департаментом екології та природних ресурсів спільно з польськими та українськими партнерами реалізовувався проєкт: «RoweLove Розточчя – разом незважаючи на кордони». Регулярно організуються велопробіги «Центральним велосипедним маршрутом від Красніка до Львова», які об'єднують сотні українських та польських велосипедистів. Отже, в межах транскордонного біосферного резервату «Розточчя» активно розвивається туризм, хоча, основним завданням біосферного резервату є збереження біологічного різноманіття, біологічних ресурсів і їх стале використання, центральним елементом у розвитку та діяльності туризму у ТБР є наявність та розробка туристичних маршрутів, прокладання та маркування велосипедних трас та екологічних стежок, що також сприятиме формуванню значних соціально-економічних та екологічних переваг на Розточчі, загалом.*

*Ключові слова: Розточчя, транскордонний біосферний резерват «Розточчя», природоохоронні території, туризм, рекреаційна діяльність, рекреаційний потенціал, регульована рекреація.*

## DEVELOPMENT OF TOURISM WITHIN THE TRANSBOUNDARY BIOSPHERE RESERVE «ROZTOCHCHIA»

**Natalia PANKIV**

Lviv Polytechnic National University

*The nature protection areas of the Transboundary Biosphere Reserve (TBR) «Roztochchia» on the Ukrainian-Polish border were investigated in the paper, to use them for the development of tourism. In particular, the possibilities and peculiarities of conducting tourist activities in nature conservation areas were determined and the importance of tourism in the structure of the functioning of the cross-border biosphere reserve «Roztochchia» was determined. The existing tourist potential of the TBR was characterized and the objects of the recreational zone of the parks were analyzed to use them in tourism. The international experience of popularizing tourism in nature-protected areas and the possibilities of its implementation in Ukraine were studied, and the prospects for the development of recreational activities within the boundaries of the Roztochchi TBR were outlined.*

*It has been established that the development of the tourism and recreation industry is a priority in the territory of the Roztochchia TBR. In the buffer zones of the reserve, tourist and recreational activities are supported, aimed both at reducing the tourist load on the protected area and at increasing the tourist and recreational attractiveness of the transit zone. The use of the «Roztochchia» TBR for this purpose will contribute to the development of various types of tourism in the region, in particular: ecological, green, agritourism, hiking and bicycle tourism, as well as cultural and educational, etc. The villages of Lelekhivka,*



*Vereshchytsia, Stavky, Verkhutka, Seredniy Horb, Lozyna, Stradch, as well as the town of Ivano-Frankivsk - Romanivka, etc., are promising in this aspect. A correctly planned, functionally regulated, and sufficiently advertised network of tourist routes and ecological trails in the protected zone will raise the tourist rating of the mentioned settlements. The indisputable value of Roztochchia is hiking, cycling, and horse riding routes, at any time. In general, there are hundreds of kilometers of tourist routes on the Ukrainian-Polish border: dozens of educational trails, tourist trails, and cycling routes. Therefore, the Reserve is also important for the development of international tourism. A mutual visit to the biosphere reserve will contribute to cultural rapprochement and spiritual enrichment of the populations of the two states. This is the important cultural and eco-human significance of the Roztochchia transboundary biosphere reserve.*

*It has been established that several international projects contribute to the development of tourism within the «Roztochchia» TBR, in particular, as part of the Cross-Border Cooperation Program of the European Neighborhood Instrument «Poland-Belarus-Ukraine 2014-2020», the Department of Ecology and Natural Resources implemented the following project together with Polish and Ukrainian partners: «RoweLove Roztochchya - together regardless of borders.» Bicycle races along the «Central Bicycle Route from Krasnik to Lviv» are regularly organized, bringing together hundreds of Ukrainian and Polish cyclists. Therefore, tourism is actively developing within the boundaries of the Transboundary Biosphere Reserve «Roztochchia», although the main task of the biosphere reserve is the preservation of biological diversity, biological resources, and their sustainable use, the central element in the development and activity of tourism in the TBR is the availability and development of tourist routes, laying and marking of bicycle routes and ecological trails, which will also contribute to the formation of significant socio-economic and ecological advantages in Roztochchia, in general.*

*Keywords: Roztochchia, Roztochchia transboundary biosphere reserve, nature conservation areas, tourism, recreational activity, recreational potential, regulated recreation.*

Паньків Н. (2023) Розвиток туризму в межах транскордонного біосферного резервату «Розточчя». *DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT*, (2), 16-29.  
[https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2\(2\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(2))

Pankiv N. (2023) Development of tourism within the transboundary biosphere reserve «Roztochchia». *DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT*, (2), 16-29.  
[https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2\(2\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(2))

### **Постановка проблеми у загальному вигляді**

#### **та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями**

Розточчя це – природний і культурний прикордонний район, який перебуває в безпосередній близькості до Львова (Україна) та Замостя (Польща), міст, які внесені до Списку всесвітньої спадщини ЮНЕСКО. Це порівняно вузьке горбисте пасмо, що простягається від Львова (на південному сході) до Томашова, Щебрешина і Красника (на північному заході, Польща). Розточчя поділяється на три частини: Західне, Центральне (розташовані в межах Польщі) та Східне (Українське Розточчя).

Абсолютні висоти 240-397 м, переважні 320-370 м (деякі до 400 м). Ширина пасма 12-32 км, довжина близько 180 км. В Україні простягається на 60 км від Львова до міста Рава-Руська та українсько-польського кордону. Розточчя підноситься над прилеглими рівнинами (в межах України) - Надсянською низовиною (на південному заході) і Надбужанською котловиною (на північному сході) - на 100-150 м. На території Польщі на півночі воно з'єднується з Холмською і Люблінською височинами. Ще за часів Австро-Угорщини та Польщі цей край використовували задля лікування й оздоровлення. У 1892 році в Янові були організовані стаціонарні літні відпочинкові центри, які розташовувались у селах Верещиця, Лелехівка, Лозино, Ставки [23].

Розточчя – дивовижний край, розташований на Головному Європейському вододілі по сусідству з Поліссям, Карпатами, Поділлям, який увібрав риси цих регіонів. Тут є давні букові ліси, що нагадують праліси Карпат. Озера, стави, болота, характерні для Полісся, діброви та луки, типові для Поділля, а ще унікальні європейські сосново-дубові ліси, які більше ніде в Україні не ростуть. Тут можна помилуватись одним з найбільших озер Львівщини – Янівським Ставом (відомим, як місце відпочинку під час перельотів та зимівлі для багатьох видів птахів) з Королеви гори – місця відпочинку польських королів та багатьох відомих поетів і художників. Маленькі річки, які беруть початок тут – одні з них несуть свої води у бік Чорного моря, інші – у бік Балтійського [12].

Одночасно, Українське Розточчя добре репрезентує риси етнічного пограниччя між поляками і українцями. Багатонаціональна історико-культурна спадщина регіону представлена унікальними архітектурно-урбаністичними комплексними, сакральними об'єктами, замками і палацами, кладовищами та окремими пам'ятками визначних історичних подій. У межах регіону статус культурної спадщини ЮНЕСКО має архітектурний комплекс центральної частини міста Львова, під охороною держави перебувають комплекс історико-архітектурного заповідника у місті Жовкві та близько 2,3 тисячі історико-культурних об'єктів в регіоні [22].

Для розвитку туризму на Розточчі активно залучаються природоохоронні території українсько-польського прикордоння, де функціонує біосферний резерват «Розточчя». Біосферний резерват – це територія суходільних, прибережних, морських екосистем або їх поєднання, яка визнана міжнародною програмою UNESCO's Man and the Biosphere (MAB) Людина і Біосфера. Мета створення резервату: демонстрування збалансованих відносин між людством та біосферою, збереження генетичних ресурсів, різноманіття біологічних видів, екосистем і ландшафтів, сприяння стійкому соціально-економічному розвитку даного

---

регіону, поширення екологічної освіти і підготовки кадрів, проведення досліджень і моніторингу довкілля та впровадження спільних заходів. Отримання статусу транскордонного біосферного резервату є визнанням на міжнародній арені визначних природних, ландшафтних і культурних цінностей та їх значної ролі у загальній системі охорони середовища.

Основними питаннями, що вирішуються в рамках транскордонного співробітництва, є координація робіт в сфері охорони навколишнього середовища, спільного економічного співробітництва, культурний, інформаційний обмін, а також координація робіт у надзвичайних ситуаціях. При створенні резервату активізується транскордонна співпраця у сфері охорони навколишнього природного середовища, в тому числі й в питаннях реалізації спільних проектів щодо вирішення у прикордонній зоні екологічних проблем, розвитку туризму і культурного спілкування населення [1].

#### **Формулювання цілей статті**

Метою роботи є дослідження транскордонного біосферного резервату «Розточчя» українсько-польського прикордоння для використання його територій в організації туризму та вивчення міжнародного досвіду популяризації туризму на природоохоронних територіях і можливості його імплементації в Україні. Завдання дослідження: визначити місце та значення туризму в структурі функціонування транскордонного біосферного резервату (ТБР) «Розточчя»; охарактеризувати наявний туристичний потенціал ТБР; проаналізувати об'єкти рекреаційної зони парків для використання їх у туризмі; вивчити міжнародний досвід популяризації туризму та можливості його імплементації в Україні.

Об'єктом дослідження є транскордонний біосферний резерват «Розточчя». Предметом дослідження є організація туризму на прикордонних природоохоронних територіях.

#### **Матеріал і методи досліджень**

Вихідними матеріалами слугувала інформація про об'єкти природно-заповідного фонду України та Польщі, функціонування транскордонних біосферних резерватів та туристичного використання природних комплексів. А також, інформація з офіційних сайтів туристичних організацій та місцевих адміністрацій. Для дослідження використано комплексний та системний підхід, а також порівняльно-описовий метод.

#### **Аналіз досліджень та публікацій**

Для розвитку туризму активно залучаються природоохоронні території прикордоння і певні особливості розвитку рекреації та туризму в транскордонних регіонах досліджували Р. Гришко, О. Гулич, Н. Коленда, В. Кифяк, Р. Мазурець, М. Мальська, Ю. Мігушенко. Загалом, різноманітні аспекти функціонування транскордонних біосферних резерватів вивчали такі науковці, як А. Горун, А. Загородній, В. Найда, І. Павлова, Г. Парчук, С. Стойко. Однак, у вітчизняній та зарубіжній літературі питанням розвитку туризму в межах транскордонних біосферних резерватів приділено недостатньо уваги. Аналіз останніх публікацій засвідчує, що проблема поєднання природо-охоронної та рекреаційної функцій ще недостатньо розкрита і має подальші перспективи дослідження, а питання розвитку туристичної інфраструктури та популяризації туризму потребують більшої уваги в умовах реалізації концепції сталого розвитку в Україні [19].

#### **Виклад основного матеріалу**

На території Розточчя розташований Транскордонний біосферний резерват «Розточчя», який складається з української частини, куди увійшли: природний заповідник «Розточчя» з Яворівським Національним природним парком, Регіональним ландшафтним парком «Равське Розточчя» з прилеглими територіями, та польської частини, куди увійшов Розточанський парк народовий.

Українська частина Розточчя внесена до Всесвітньої мережі біосферних резерватів у 2011 році, а в 2019 році – спільно з польською частиною вже як транскордонний біосферний заповідник. Загальна площа української частини транскордонного біосферного резервату – 74 887 га, тоді як загальна площа всього транскордонного біосферного резервату становить 371 902 га [26].

Ці заповідні об'єкти безпосередньо межують із найбільшим у Європі військовим навчальним полігоном, що, особливо після повномасштабного вторгнення російських військ на територію України, дозволяє вивчати можливі наслідки мілітарного впливу на навколишнє природне середовище. Також варто зазначити, що біосферний резерват «Розточчя» виступає каталізатором для розширення торговельно-економічних та культурних стосунків з прикордонними регіонами Республіки Польща.

Транзитна зона резервату населена людьми, для яких сільське та лісове господарство є одним з основних джерел існування. Тут збереглися давні традиції використання природних ресурсів, включаючи ліси, тому місцеве населення розуміє, що якість їх життя залежить від стану природи. Туристичні та рекреаційні особливості Розточчя – ландшафтне та біотичне різноманіття, лікувально-оздоровчі цінності, сакральні пам'ятки, історико-культурна спадщина призвели до швидкого розвитку діяльності, пов'язаної з туризмом та відпочинком. Останніми роками біосферний резерват щороку відвідує понад 300 тис. осіб [26].

Розвиток туристично-рекреаційної галузі, загалом, є пріоритетним у біосферних резерватах. Згідно з міжнародними нормами і законодавством України, в буферних зонах біосферних резерватів підтримується туристично-рекреаційна діяльність, спрямована як на зменшення туристичного навантаження на заповідну

зону, так і на збільшення туристично-рекреаційної привабливості транзитної зони. Використання з цією метою природоохоронних територій, в межах Міжнародного біосферного резервату «Розточчя», сприятиме розвитку в регіоні різних видів туризму, зокрема: екологічного, зеленого, агротуризму, пішохідного та велотуризму, а також культурно-пізнавального та ін. Перспективними у цьому аспекті є села Лелехівка, Верещиця, Ставки, Верхутка, Середній Горб, Лозина, Страдч, а також присілок смт Івано-Франкове – Романівка та ін. Правильно спланована, функціонально регламентована і достатньо розрекламована мережа туристських маршрутів та екологічних стежок в охоронній зоні підніме туристичний рейтинг згаданих населених пунктів [25].

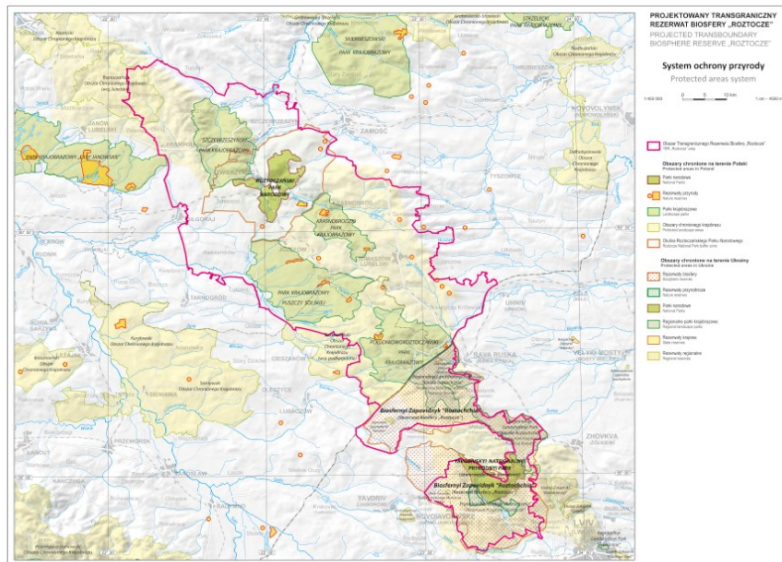


Рис. 1. Транскордонний біосферний резерват «Розточчя» [26].

Розточчя традиційно є рекреаційно-спеціалізованим регіоном, що забезпечує відпочинком мешканців міст Львова, Жовкви, Яворова, Новояворівська та навколишніх сіл. На рекреаційний потенціал регіону значний вплив має ступінь збереженості природних екосистем, тісно пов'язаний з природоохоронними територіями та об'єктами, зокрема територіями природно-заповідного фонду (ПЗФ). Актуальним є питання як територіальної, так і організаційної оптимізації природно-заповідного фонду Розточчя. Історія природоохоронних досліджень на Українському Розточчі сягає вже понад півтора століття [29], однак питання організації рекреаційної діяльності на природоохоронних територіях регіону визріло не ак давно у зв'язку із створенням 25 років тому (у 1998 р.) Яворівського національного природного парку (НПП) та регіональних ландшафтних парків (РЛП) «Знесіння» і «Равське Розточчя», метою яких є виконання як природоохоронної, так і рекреаційної функцій.

Саме завдяки тому, що ця територія охороняється законом, ми досі можемо милуватися рідкісними рослинами і тваринами, віковими лісами, насолоджуватись природою без міського шуму і щільної забудови. Водойми Розточчя привабливі не тільки для відпочивальників та затятих рибалок, але й перелітних птахів, яких тут є велике розмаїття. Тут відновлюють зниклий вид диких коней тарпанів, рятують з неволі бурих ведмедів. А ще з Розточчя починаються Чорне і Балтійське моря: саме тут беруть початок річки, що наповнюють їхні басейни. Зараз в межах цих природоохоронних об'єктів активно розвивається туристично-рекреаційна діяльність, від купання і риболовлі до прогулянок Головним європейським вододілом, веломаршрутів і знайомства з рідкісними видами рослин та тварин [16].

Тут є давні традиції активного туризму, в першу чергу водного та пішого. Місцевість багата на заповідні території; Ведмежий Притулок Домажир; багатство мінеральних вод з лікувальними властивостями. Район характеризується великою кількістю (близько 70-и) пам'яток архітектури [5], а також своєрідні етнографічні особливості, що теж визначає туристичну привабливість краю. Окрім того, у Яворівському районі достатньо добре розвинена туристична інфраструктура та облаштовані стаціонарні зони відпочинку. Зокрема, база відпочинку «Верещиця» (11,6 км від смт Івано-Франкове) знаходиться на території Яворівського національного природного парку. Туристи їдуть сюди найчастіше заради риболовлі, оскільки, в озері водяться коропа, щука, карась й окуні. На базі до послуг відпочиваючих наявні мангали для приготування шашлику або спійманої риби й облаштовані альтанки, в яких можна затишно розташуватися з друзями або родиною, забезпечено також на території місце для малюків - дитячий майданчик з пісочницею та гірками. Окрім риболовлі, відпочиваючі можуть покататися на катамарані або орендувати для прогулянки велосипеди.

Готельно-відпочинковий комплекс «Криве озеро» розміщений на великій території поблизу мальовничого озера. До послуг гостей готель з номерами класів стандарт, стандарт плюс, екостандарт плюс і

напівлюкс із можливістю розміщення двох та чотирьох осіб. Комплекс складається з ресторану української та європейської кухні, сауни й лазні на дровах. Туристам надається можливість відпочити в літніх будиночках, приготувати шашлик у спеціальних альтанках і порибалити на березі озера.

Розточчя вже понад 100 років є центром відпочинку для львів'ян та гостей міста. Природні особливості височини зумовили насамперед розвиток літніх відпочинкових центрів, а також зимового туризму. Загалом, на території Розточчя наявні різноманітні природних ресурси, що зумовлює розвиток більшості видів активного туризму, зокрема, пішохідний, велосипедний, лижний, водний, автомобільний, кінний та повітряний [30].

#### **Природний заповідник «Розточчя»**

Природний заповідник «Розточчя» площею 2084,5 га був створений у 1984 р. на базі Державного заказника місцевого значення «Страдчанський ліс», заповідного урочища «Королева гора» та частини лісфонду Страдчанського навчально-виробничого лісокомбінату. До заповідника належать Верещицьке й Ставчанське лісництва. З 13 липня 2017 року ділянка заповідника «Розточчя» площею 384,81 га входить у світову спадщину ЮНЕСКО як один з масивів Букові праліси Карпат та інших регіонів Європи.

Заповідник створено з метою збереження у природному стані території з унікальним поєднанням природних комплексів Західноукраїнської лісостепової фізико-географічної провінції та забезпечення їх наукового вивчення. З метою забезпечення навчально-просвітницької діяльності для молоді, при заповіднику було створено екологічний центр. До його структури належать також Музей природи, та гурток «Зелена школа». Функціонують також науково-пізнавальні маршрути, по яких проводять тематичні екскурсії. У заповіднику «Розточчя» часто відбуваються природоохоронні акції, зокрема, «Допоможем птахам взимку», «Альтернативна ялинка», «Збережемо первоцвіти», «День дерева», «День Довкілля». Відвідувачі заповідника можуть їздити верхи на конях, побачити у вольєрах плямистих оленів та декоративних птахів: голубів, качок, мандаринок, фазанів та інших. В околицях заповідника розташовані Страдецький печерний монастир, музей різьблення по дереву, дендрарій, багато пам'яток архітектурної спадщини [13].

#### **Туристичні атракції природного заповідника «Розточчя»:**

- музей природи демонструє флору та фауну даного регіону. Представлені колекції мінералів, фітопатогенних грибів, насіння, фотовиставка рідкісних та червонокнижних видів рослин та тварин;
- екологічні стежки (для школярів – «Королева Гора - Музей Природи - Дендрарій НЛТУ, для студентів, науковців – «Лісотипологічний профіль А. П'ясецького»);
- зоокуток, в якому відвідувачі побачать плямистого оленя, декоративних птахів;
- колекційна ділянка рідкісних рослин (понад 20 видів ранньоквітучих).

До послуг відвідувачів – короткочасний відпочинок, групові та індивідуальні екскурсії науково-пізнавальними стежками, а також до історичних, сакральних та краєзнавчих пам'яток регіону [9].

#### **Національний природний парк «Яворівський»**

Створений 1998 р. на базі однойменного природного ландшафтного парку та прилеглих територій Старичівського та Магерівського військових лісгоспів. Метою створення парку є збереження, відтворення та раціональне використання типових і унікальних лісостепових ландшафтів та інших природних комплексів у межах Головного Європейського вододілу, які мають важливе природоохоронне, естетичне та рекреаційне значення.

Національний природний парк (НПП) «Яворівський» розташований на території Яворівського району Львівської області та займає площу 7078,6 га. Ці терени мають риси трьох географічних регіонів — Карпат, Полісся та Поділля. Південно-східною частиною «Яворівського» проходить Головний європейський вододіл. Річки, які тут витікають, належать до басейнів Чорного і Балтійського морів. Це, зокрема, річки Ставчанка і Стара Ріка (ліві притоки Верещиці), Дерев'янка і Свиня (басейн Західного Бугу); протікає Верещиця, яка впадає у Дністер.

Завдяки географічному розташуванню парк має різноманітний та своєрідний рельєф. Найвищою горою є безіменна висота — 403,6 м поблизу села Млинки. Інші вершини: Булава (397 м), Кубин (378 м), Березняки (378 м), Болтова Гора (360 м), Вівсяна Гора (387 м). Цікавими як для огляду туристів, так і для науковців є горби-останці з масивними вапняками та пісковиками. На цій території поширені невеликі карстові печери.

Багата територія НПП «Яворівський» також лісам — найбільше тут грабово-дубових, сосново-дубових, соснових та низинних вільхових деревостанів. Найчастіше зустрічаються дуб скельний, ялівець, бук, сосна звичайна, ялиця біла, смерека.

Територію парку прокладено шість екологічних маршрутів, найпопулярнішими з яких є: «Верещиця», «Стежка Івана Франка», «Голуби», «Лелехівка» та «Крехівські святині». У цій частині парку забороняється промислове рибальство й мисливство. Туристам пропонуються також 4 автобусно-піші маршрути: «Страдч — Чорні озера», «Від Янова до Крехова», «Сповідь часу» (родинне гніздо Шептицьких), «Яворівський полігон — минуле і сучасність». Цікавими також є тематичні екскурсії, наприклад, науково-пізнавальні: «Світ орхідей Яворівського НПП», «Рідкісні рослини Розточчя», «Лікарські рослини Розточчя», «До бджіл за здоров'ям» та інші.

### **Тут також облаштовані стаціонарні зони відпочинку:**

«Лелехівка»: Облаштовано місця масового відпочинку, побудовано літні відпочинкові навіси, мангали, містки для риболовлі. Облаштовано дитячі майданчики. Є можливість відвідати літературно-природничий маршрут «Стежка Івана Франка».

«Верецьця»: літні відпочинкові навіси, мангали для розведення вогнищ. Є дві водойми: одна пристосована для купання, інша, обладнана містками — для спортивно-любительської риболовлі. На водоймі для купання облаштовано пляж, причали, працює рятувальний пост, є можливість покататися на човні. Для дітей є окремо визначене місце для купання, дитячий майданчик. Можна покататися на бричці, відвідати інші маршрути. Є стаціонарний відпочинковий будинок.

«Середній Горб»: 15 км від міста Львова. Це місце, де були давні дворища та лісничівки в урочищі Поляна. Тут є привабливі гори-останці. Створено озеро на площі 2 га, навколо якого збереглися поодинокі багатовікові дерева. Місцевість приваблива для прогулянкового, пікнікового, утилітарного (збір ягід, грибів) відпочинку.

«Козулька»: база відпочинку вихідного дня. Це комфортна, переважно суха місцевість з добрим мікрокліматом. На річці Кислянка розміщено дві водойми. У цій місцевості зосереджено багато пам'яток, історичних присілків Крехівського монастиря.

НПП «Яворівський» має два цікаві заклади: Музей старожитностей в «Оселі Розточчя» та приватна колекція Музею історії містечка Янова. Тут також організуються майстер-класи з розпису яворівської іграшки чи плетіння з рогами [10].

### **Своїм відвідувачам парк пропонує:**

- екскурсія-спостереження «Пташине різноманіття Розточчя». Квітень – найкраща пора для спостереження за птахами, оскільки саме зараз настав час для шлюбного періоду і пташки поринають в неймовірні співи;

- спостереження за цвітінням первоцвітів – перших весняних квітів;

- «центр з розведення та збереження нащадків диких коней тарпанів». Коней-тарпанів вважають пращурами сучасного коня. Ще у XVIII — XIX ст. вони масово носилися степами Європи, Західного Сибіру та Казахстану. Сьогодні усі відвідувачі можуть милуватися нащадками дикого коня тарпана та здійснити кінні прогулянки;

- пасіка в рекреаційно-туристичному комплексі «Оселя Розточчя», де можливо не тільки скуштувати продукти бджільництва, а й спробувати цілющий «сон на бджолах»;

- еколого-просвітницький центр, де відвідувачі отримують цікаву інформацію про історію створення національного парку, дослідників регіону Розточчя;

- музеї «Старожитності Розточчя», в якому можна побачити предмети різних видів народних ремесел: гончарства, ткацтва, деревообробки та бондарного виробництва, це предмети домашнього вжитку (дерев'яний цїп, терниця, веретено, мотовило, жорна, лопатки для печі, скрині, дубові діжки, щітка для чесання льону – рубель, макітра, австрійський годинник та ін.);

- музей історичних знахідок ознайомить з експонатами – «живими свідками» жорстоких бойових дій, які були знайдені, під час пошукових експедицій на території Яворівського НПП. А це зброя, автентичний одяг, оригінали документів, світлини воїнів, архів Української повстанської армії, що був знайдений у двох бідонах; німецька друкарська машинка, на якій були надруковані згадані документи, тощо;

- майстер-класи: з виготовлення воскової свічки, ляльки-мотанки та розпису яворівської забавки, які проходять в творчій майстерні Яворівського НПП;

- сімейство лісовиків стоїть на сторожі природи парку та уважно спостерігає за усіма його відвідувачами. Відшукати цих охоронців та сфотографувати їх – стає справжньою веселою пригодою [9].

**Регіональний ландшафтний парк (РЛП) «Равське Розточчя»** — розташований на північно-східному макросхилі Українського Розточчя в межах Жовківського та Яворівського районів Львівської області, він простягається на понад 30 км із заходу на схід, його максимальна ширина — близько 10 км. На заході парк прилягає до кордону з Польщею, на півдні межує з територією Яворівського полігону, на південному сході — з Яворівським національним природним парком [18].

Регіональний ландшафтний парк «Равське Розточчя» започаткований у 2007 році з метою збереження в неушкоджені стані унікальних природних ландшафтів Розточчя, історико-культурних комплексів та об'єктів, збереження водно-болотного комплексу, котрий має значний вплив на водний режим річок-приток Західного Бугу та для створення умов організованого відпочинку. РЛП «Равське Розточчя» слугує екологічним коридором між українськими і польськими природоохоронними територіями, забезпечує їх територіальну і функціональну цілісність і також є частиною міжнародного українсько-польського біосферного резервату «Розточчя». На прилеглих до парку теренах розташовані відомі рекреаційно-лікувальні центри — курорти «Шкло» і «Немирів», їхні пансіонати й бази відпочинку [17].

Територія РЛП має значний потенціал для розвитку рекреації та природно-пізнавального, релігійного і ностальгійного туризму. Тут є цікаві пам'ятки неживої природи і туристично-атракційні місця паломницького характеру, багато сакральних об'єктів (Крехівський монастир, церкви, костели, освячені джерела), меморіальні поховання. З геологічних пам'яток є цікаві відслонення у закинутих кар'єрах поблизу

хутора Зелена Гута (мергелі верхньої крейди зі скам'янілими рештками), с. Кам'яна Гора (пісковики міоцену), с. Ниви (кварцево-глауконітові піски міоцену), закинуті копальні з видобутку бурого вугілля у відкладах палеогену неподалік с. Монастирок, г.Лиса поблизу с. Борове (кварцеві піски міоцену з прошарками вапняку), морена оскського часу та ератичні валуни на пасмі Вовковиця неподалік м. Рава-Руська .

З геоморфологічних об'єктів визначними є: пасмо-останець Вовковиця (342 м), гора-останець Побійна поблизу с. Крехів, скелі і печери на г. Кам'яна (393 м) неподалік Крехівського монастиря, скелі г. Городище поблизу с. Потелич, горби-останці поблизу хут. Капелюх, параболічна дюна неподалік селища Магерів, яри-дебри в околицях с. Майдан. Гідрологічні пам'ятки представлені джерелами з різним дебітом неподалік Магерова та сіл Крехів, Козулька, Монастирок, Кам'яна гора, Старе Село. Найвідоміші джерела – «Маруся», навколо якого сформувався Маріїнський центр «Заглина», та «Божої Матері» неподалік Крехівського монастиря [32]. Територією парку «Равське Розточчя» пролягають екологічні стежки в межах яких можна побачити унікальні екосистеми схилів горбистого пасма Розточчя та одну з найдавніших дерев'яних церков України у с.Потелич.

#### **Туристичні атракції природного РЛП «Равське Розточчя»:**

- Село Потелич. Перша згадка датується 1262 р. в Ігнатівському літописі. Тут знаходиться одна з найдавніших дерев'яних церков України – церква Святого Духа (1502 р.), збудована без жодного цвяха. За легендою, саме у цій церкві побував Б. Хмельницький. Біля церкви розташований стародавній цвинтар. На північно-східній околиці виявлено давньоруське городище XI-XIII ст.. Тут колись плескались хвилі Сарматського моря. Еколого – краєзнавча стежка «Потелич».

- «Цілюще джерело» в селі Заглина. Саме тут за легендою з'явилася Матір Божа, яка врятувала дівчинку, що заблукала.

- Село Крехів. Крехівський монастир святого Миколая, заснований у 1612 р. Іоїлом під горою Побійною. Мальовнича природа, ліси, печери, де молилися монахи. У монастирі є 5 пам'яток національного значення. Тут є цілющі джерела мінеральної води та можна відпочивати з наметами.

- Село Дев'ятир. Сучасна церква є колишньою протестантською. Саме тут колись займались гончарством. Давній цвинтар німецьких колоністів. 1783 р. 33 німецькі родини заснують тут колонію Айнзінген.

- Екологічна стежка «Бір Куницький». Тут унікальні екосистеми й типи природних оселищ Малопопільської частини РЛП «Равське Розточчя».

- На території РЛП «Равське Розточчя» функціонують також 3 зони відпочинку: в селі Цитуля (Куницька с/р) та у селі Борове (Потелицька с/р) [20].

Також в межах резервату функціонує **ведмежий притулок «Домажир»** у с. Жорницька (Яворівського району), який створено в рамках співпраці між Львівською обласною державною адміністрацією та «VIER PFOTEN International» («Чотири Лапи Інтернешнл». Австрія). Створення центру дозволяє ведмедам, наскільки це можливо, жити в умовах, які відповідають їх фізіологічним і поведінковим потребам. Ця територія відповідає основним завданням сталого розвитку, а притулок став частиною туристичних маршрутів, які пов'язані з Яворівським національним парком та природним заповідником «Розточчя».

Відвідувачі притулку мають змогу полюбуватись тваринами, зробити чудові фото та отримати незабутні враження. Окрім того, гостям пропонується відвідати цікаві лекції, долучитись до екскурсій та взяти участь у різноманітних майстер-класах та інших заходах. Екскірсійною родзинкою ведмежого притулку є театралізований тур, головним героєм якого є добрий лісовичок Чугайстер. Для туристів облаштована відпочинкова та санітарна зона, паркінг та затишне кафе з терасами, де можна насолодитися запашною кавою та цілющим чаєм [20].

Окрім того, в Яворівському районі є орнітологічний заказник «Янівські чаплі»; заповідне урочище «Немирів»; низка ботанічних пам'яток природи: «Віковий дуб», «Віковий клен», «Віковий платан», «Група вікових лип», «Група вікових тополь» «Два вікові дуби», «Червоний бук», «Тис» та інші, також низка гідрологічних пам'яток природи: «Джерела №1-6 курорту Немирів», «Джерело питової води Нафтуса» та Комплексні пам'ятки природи: «Комплекс мальовничих скель серед лісових насаджень поблизу с. Лелехівка», «Страдчанська» та парки-пам'ятки садово-паркового мистецтва: «Парк курорту Немирів», «Парк курорту Шкло» та два «Парки XIX століття» [14].

Мандруючи Розточчям, туристи також, окрім численних об'єктів природно-заповідного фонду, можуть оглянути багато архітектурних та археологічних пам'яток, сакральних споруд і, ознайомитись з їх історією, відвідати численні музеї та галереї. Найбільшими центрами пізнавального туризму Яворівського регіону є смт Івано-Франкове та районний центр Яворів.

Зокрема, в **Яворові** знаходяться музей-садиба Осипа Маковея; такі пам'ятки архітектури: дерев'янна Церква Успення Пресвятої Богородиці (1568), дерев'янна Церква Різдва Пресвятої Богородиці (1572), келії Василянського Монастиря (1621), Церква Покрови Пресвятої Богородиці (1862), Будинок Миської Ради (XI ст.), Народний Дім (1908 р.), Ратуша (початок XX ст.) та ін. [2].

Цікавими для туристів є пам'ятки в **смт Івано-Франковому**: спільно з домініканцями в 1614 р. в Янові були зведені стіни Троїцького Костелу. У 1831 р. побудовано Церкву Воскресіння Господнього. Окрім

того, тут було три синагоги: дві дерев'яні і одна мурована. дерев'яні згоріли, а мурована є досі. У підземеллях Троїцького костелу донедавна зберігались тлінні останки матері останнього польського короля – князю Констанции Понятовської з дому Чарторийських. Центр сучасного Янова прикрашає Церква Святого Володимира, побудована у 1992 р. Сюди перенесені Музей художньої обробки деревини, створений на базі художнього професійного технічного училища [30].

Яворівщина багата лікувальними джерелами, які знаходяться на території санаторіїв «Шкло» і «Немирів». Про лікувальні води «Шкла» писали ще у 1456 р., а в XV ст. тут були споруджені купальні, де люди лікувались і відпочивали. На даний час курорт має лікувальний і спальний корпуси, кювет питної води «Нафтуса», мальовничий лісопарк площею 125 га з озером, липовими і березовими алеями. Санаторій «Немирів» – один із найстаріших курортів (створений у 1814 р.) і єдиний в Україні спеціалізований санаторій для лікування захворювань шкіри. Розташований він у мальовничому лісопарку в якому наявні джерела сірководневої мінеральної води, що використовуються ще з XVI ст. На даний час використовують для лікування використовують мінеральну сірководневу воду «Броніслава», «Анна», «Марія» та лікувальні грязі. Сприяє оздоровленню навколишня природа – мішаний ліс із переважанням сосни, велике мальовниче озеро з проточною водою, чисте повітря із великим вмістом фітонцидів.

Збереженню історико-культурної спадщини та розвитку туризму та рекреації сприяє розвиток екотуризму, який розвивається на основі раціонального режиму природних територій і об'єктів, а також історичної та культурної спадщини, все частіше стає суттєвою складовою надходжень до бюджету сільських громад і вагомим джерелом заробітку для місцевого населення. За необхідності пристосування до нових умов невиснажливі форми природокористування, такі як екологічний і зелений туризм можуть стати одними з основних економічних рушіїв та важливими складовими сталого розвитку місцевої громади [6].

Резерват має також вагомим значення для розвитку міжнародного туризму. Взаємне відвідування біосферного резервату сприятиме культурному зближенню та духовному взаємозбагаченню населення двох держав. У цьому і полягає важливе культурне та екогуманне значення транскордонного *біосферного резервату «Розточчя»* [7].

### **Розточанський парк народовий**

Розточчя – це один з найцікавіших географічних регіонів Центрально-Східної Європи. Ця височинна територія тягнеться з північного заходу на південний схід, від Красника Люблінського воєводства Польщі до Львова в Україні. Має 180 кілометрів довжини, з яких - 110 знаходяться на польській території. Саме тут можна знайти найчудовішу, незайману людиною природу. Розточчя – це край, переважно вкритий лісами та порізаний ярами й долинами струмків і рік. Чудові панорамні ландшафти, якими можна милуватися безкінечно!

Безперечною цінністю Розточчя, загалом та Розточанського парку народового, зокрема є туристичні маршрути для пішого мандрування і проїзду велосипедами та для прогулянок верхи на конях. У будь-яку пору тут є можливість для відпочинку та отримання вражень. Загалом, це сотні кілометрів туристичних шляхів. Зокрема, прокладено 10 пізнавальних стежок, 5 туристичних стежок та 6 велосипедних маршрутів, з детальним описом яких можна ознайомитись на офіційному сайті Парку [31].

Кожен, хто приїде на Розточчя, може назбирати з його найчистіших лісів грибів та ягід. Любителі рибалки пізнають цей край як країну струмкової форелі, а на любителів купання та водних видів спорту чекають піщані пляжі та байдарки на ставках у **Звезжинці** та затоках в **Красноброді** та **Сопоцькому Майдані** (гміна Сусец). На околиці **Сусця** (заповідник «На Танві») на 200 метровому відрізку річки можна побачити кілька невеликих, але дуже мальовничих водопадів, які зветься «шуми» або «шипоти».

Узимку Розточчя має всі умови для лижного відпочинку. В **Красноброді** і в **Яцні** (гміна Адамів) працюють лижні підйомники. Проводяться міжнародні лижні змагання, поміж яких відомий «Гетьманський пробіг». Здавна популярними зимовими розвагами тут є також прогулянки на санях. «Тут з винятковою силою здається говорить блакитний колір неба, зелені кольори лісів і полів, сріблястий колір озер і рік. Тут особливо знайомо звучать співи птахів, по-польськи», - говорив про розточанську землю Папа Римський Іван Павло II, відвідуючи Замость у 1999 році.

Природа тисячоліттями створювала особливості цього краю. Так, за 4 км від міста Томашова Любельського знаходиться геологічний заповідник **«Пекелко»**: залишки льодового періоду - 68 кам'яних брил, ніби навмисно розкидані кимось територією живописного краю. Місцеві перекази оповідають, що кинуті вони дияволом, закоханим у найгарнішу в цій місцевості дівчину. Між цих кам'яних брил «пекельно легко» заблукати, тому туристам варто триматися розмічених маршрутів і друзів.

Ще одна тутешня природна таємниця - «Ридаючий камінь». На верху «Кам'яної Гори» лежить величезна вапняна скеля, з її поверхні падають краплі води, які ніколи не пересихають і не замерзають. Кажуть, що ніде у світі, тільки в Седлісках, можна побачити фрагменти скам'янілих міоценових дерев – листяні евкаліпти та араукарії яким понад 25 мільйонів років. У цій місцевості розмічено пізнавальний маршрут Шляхом Скам'янілих Дерев, довжиною 2 км. Є й Музей Скам'янілих Дерев. Тут можна побачити справді дивовижні речі.

---

А на території Розточанського парку народного охороняються понад 400 рідкісних живих дерев-пам'ятників... Місцеві ялини – найвищі в Польщі. Флора та фауна вражає своїм багатством. Символом заповіднику є тарпан – нащадок диких лісових коней.

У цих краях найпопулярніший вид відпочинку – велосипедна прогулянка. Саме такий спосіб пересування доцільно обрати мандрівникові, що бажає дістатися до наймальовничіших закутків природи, недоступних для інших транспортних засобів. Розмаїта мережа велосипедних маршрутів дозволяє організувати багатоденні екскурсії.

Через все Розточчя пролягає **Центральний Велосипедний Маршрут**, що є міжнародним і веде від Красника до Львова. Також існує безліч кількогодинних місцевих велосипедних маршрутів. Мережа прокатних пунктів дозволить зменшити витрати на туристичне спорядження.

Тим, хто цікавиться культурою та історією Польщі, слід ознайомитися з багатьма цінними пам'ятками старовини та музеями Розточчя. Перлина Розточчя – місто **Замость**, столиця роду Замоїських збудоване за проектом італійського архітектора Бернардо Морандо за кращими зразками XVI ст. має славу ідеального міста. Турист, який приїде в це місто, і сьогодні зможе переконатися в цьому, побачивши найгарнішу в Польщі ратушу, кафедральний собор XVII ст. чудовий зразок ренесансу, а недалеко від нього - колишній палац Замоїських і споруду Замоїської Академії з XVI ст. – третього після краківського та вільнюського вищого навчального закладу в Польщі.

У **Щебжешині**, якому 650 років, також є багато пам'яток старовини, зокрема, руїни замку XVI ст., Костел св. Миколая – зразок люблінського ренесансу XVII ст. францисканський ансамбль того ж періоду з костелом св. Катажини й синагогу пізнього ренесансу XVII- XVIII ст. Прекрасною пам'яткою в Щебжешині є також церква, яка має унікальні розписи XVI- XVII ст.

Приїжджаючи до Звезинця треба побачити чудовий костел XVIII ст. у стилі пізнього бароко, побудований на острові одного зі ставків. Невеличке село Гуцівна березі річки Вепр - має приватний етнографічний музей просто неба, де побачити палеонтологічні колекції та давні сільськогосподарські інструменти. До цікавіших туристичних принад Розточчя можна також віднести бункери так званої лінії Молотова. Тут справді є що побачити! [24].

Розвитку туризму в межах трансграничного *біосферного резервату «Розточчя»* сприяє низка міжнародних проектів, зокрема, в рамках Програми трансграничного співробітництва Європейського інструменту сусідства **«Польща-Білорусь-Україна 2014-2020»** департаментом екології та природних ресурсів спільно з польськими та українськими партнерами реалізовувався проєкт: **«RoweLove Розточчя – разом незважаючи на кордони»**, партнери: Яворівський національний природний парк, Асоціація органів місцевого самоврядування Євротрикут «Карпати Україна» Любельське воєводство, Гміна Замость, Розточанський парк народивий.

Загальною метою проєкту є популяризація та збереження природної спадщини завдяки діяльності, спрямованої на розвиток туристичної велоінфраструктури, створення туристичних продуктів, що сприяє зміцненню партнерських зв'язків, поліпшенню іміджу та привабливості польського і українського Розточчя [28].

В рамках проєкту було передбачено створення нових велосипедних маршрутів по Розточчю, на території України та Польщі, маркування веломаршрутів, облаштування пунктів обслуговування туристів, проведення тренінгів для працівників природоохоронних установ та промоція екотуризму. Важливим фактором є те, що веломаршрути пролягатимуть через територію біосферного резервату «Розточчя». Ключовим заходом проєкту є *будівництво еколого-просвітницького візит-центру та його облаштування в Яворівському національному природному парку* [15].

До прикладу, у 2019 році в межах проєкту **«Велопробіг по Розточчю «На крилах природи»** понад 150 велосипедистів із Республіки Польща відвідали природний заповідник «Розточчя» і Яворівський національний парк. Серед учасників представники Міністерства охорони природи, Міністерства охорони води, шести національних природних парків, а також Клубу роверистів. Велопробіг відбувався «Центральним велосипедним маршрутом від Красника до Львова» в межах проєкту «RoweLove Розточчя - разом попри кордони» — це був чотириденний захід, під час якого учасники щодня проїжджали на велосипеді від 90 до 110 км. Шлях пролягав існуючими та новоствореними велосипедними маршрутами, зокрема через «Центральний велосипедний маршрут Розточчя», «Велосипедний маршрут Юзефува в Розточчі» та «Велосипедний маршрут до Флоріанки». Топографія маршруту дуже різноманітна - від довгих відстаней, плоских ділянок до досить крутих спусків, що вимагає аби кожен учасник добре володів технікою водіння і вмінням швидко реагувати.

Учасники велопробігу відчули «справжню атмосферу Розточчя». Під час пробігу мали можливість ознайомитись з природними та культурними об'єктами Розточчя, з місцевими туристичними продуктами. Організатором велопробігу по Розточчю виступив Розточанський парк народивий (Республіка Польща) [28].

А 14 травня 2023 року відбувся **Велопробіг-відкриття сезону на «Центральному веломаршруті Розточчя»**, який об'єднав сотню українських та польських велосипедистів, з метою ознайомлення з велоінфраструктурою, побудованою в рамках міжнародного проєкту «Роверове Розточчя» та популяризації



---

веломандрівок за цим маршрутом. Маршрут велопробігу: Жовква – хутір Козулька – Крехівський монастир – Дубровиця – Івано-Франкове – Верещиця [4].

«Навіть в час війни важливо організувати подібні заходи для того, щоб відновити своє емоційне та фізичне здоров'я та робити промоцію туристичним продуктам та DESTINACIЯM, які ми з вами спільно створюємо та розвиваємо. Хай наша співпраця лише зміцнюється, а захисникам України бажаємо здоров'я і міцності перемогти ворога», – наголосила керівниця управління туризму та курортів Львівської ОВА Natalya Tabaka

Участь у веломандрівці взяла і віцеконсул Генерального консульства Республіки Польща у Львові, Агнешка Пікута. «Цей маршрут – символ дружби. Маю надію, що дуже скоро після української перемоги збільшиться кількість туристів, які зможуть рухатися велосипедами і знайомитися з дуже красивою Львівщиною. Всім учасникам бажаю дістатися до нашої кінцевої цілі, сподіваюсь що і моїм ногам вистачить сил встигати за вами», – звернулася з привітанням до велосипедистів на старті пані Агнешка, яка одна з перших дісталася фінішу. Слід додати, що усі учасники шасливо здолали дистанцію, хоч часом це було і непросто. Дорогою відвідали хутір Козулька, заїхали помолитися за захисників України біля чудотворних ікон Крехівського монастиря, в Дубровиці віддали шану загиблому воїну Андрію Білику, побували на стадіоні в Івано-Франкове, ознайомилися з адміністративним приміщенням Яворівський національний природний парк якому цього річ виповнюється 25 років.

Організували веломандрівку: Львівська обласна федерація спортивного туризму, НПП «Яворівський», Яворівська районна військова адміністрація, Управління туризму та курортів Львівської ОВА, яке активно працює над розвитком велосипедних шляхів в області. Ознайомитись з ними можна, до прикладу, на популярному туристичному порталі Strava за посиланням Lviv Region Tourism [27].

Окрім того, в рамках проєкту «РовеЛове Розточчя – разом попри кордони», було проведено низку семінарів, зокрема, **семінар «ЕкоЛогіка – транскордонний велотуризм на територіях природно-заповідного фонду на кордоні держав, регіонів та культур»** у 2021 році, в межах Львівської, Тернопільської, Івано-Франківської та Закарпатської областей.

Під час семінару його учасники взяли участь у велопробізі територією Розточчя, під час якого відвідали Яворівський національний природний парк та ознайомилися з його рекреаційно-туристичною діяльністю та інфраструктурою, зокрема і з еколого-просвітницьким центром у відпочинковому осередку «Верещиця».

Проведений захід слугуватиме популяризації велотуризму територією України, зокрема учасники семінару, а це представники природоохоронних установ Львівщини, вищих навчальних закладів області, просвітницької та туристичної галузей, під час проведеного заходу ознайомилися з особливостями розробки велошляхів, відвідали локації, які в майбутньому буде включено до нитки розроблених маршрутів та здобули корисні контакти для майбутньої співпраці. З веломаршрутами, які розроблені в рамках семінару можна ознайомитися за посиланням: <https://cutt.ly/ZWoOieY> [21].

До прикладу, у цьому ж році **аналітичний центр «Європа без бар'єрів» організував онлайн-дискусію «Велосипедний рух між Україною та ЄС: проблеми перетину кордону та доступності інфраструктури»**.

До участі запросили представників асоціацій велосипедистів, туристичних організацій, незалежних експертів, представників місцевих адміністрацій. Від Львівської ОДА долучився до дискусії заступник начальника управління туризму та курортів облдержадміністрації Тарас Лозинський, який наголосив, що розвиток шляхів активного туризму для обласної державної адміністрації є у досить великому пріоритеті. «На цей рік запланували ознакувати частину велосипедного шляху №490, що веде до кордону з Польщею на митних перетинах Рава-Руська та Гребенне. Проєкт «РОВЕЛЛОВЕ РОЗТОЧЧЯ» – РАЗОМ ПОПРИ КОРДОНИ – реалізується за фінансової підтримки ЄС в рамках Програми транскордонного співробітництва Польща – Білорусь – Україна. Загальна протяжність шляху 160 км по території Львівської області і 187 км по території польського прикордоння, - поділився управлінець. – І, власне, по цьому шляху ми вирішили ознакувати частину від Високого Замку, адже звідси розпочинається Розточчя, до рекреаційного осередка – ведмежого притулку «Домажир».

Тарас Лозинський також додав, що це буде хорошим кейсом на майбутнє, тому що, якщо успішно реалізується цей проєкт, можна буде у подальшому говорити про створення велосипедного коридору на згаданих митних перетинах, для того щоб велосипедисти могли безперешкодно перетинати кордон між Україною та Польщею. Під час зустрічі обговорювали нормативні аспекти при перетині кордону з ЄС; ділилися досвідом велосипедних поїздок у прикордонні і через кордони; йшлося також про велосипедну інфраструктуру та туризм у прикордонних з ЄС регіонах і у сусідніх країнах. Зокрема, Польщі, Словаччині, Угорщині та Румунії. Захід підготовлено у рамках проєкту «Посилення діалогу з питань управління кордонами між громадськістю та органами влади», який здійснюється за підтримки Європейського союзу та Міжнародного Фонду «Відродження» в межах грантового компоненту проєкту EU4USociety [11].

Як бачимо, в межах транскордонного біосферного резервату «Розточчя» активно розвивається туризм, хоча, основним завданням біосферного резервату є збереження біологічного різноманіття, біологічних ресурсів і їх стале використання, центральним елементом у розвитку та діяльності туризму у ТБП

є наявність та розробка туристичних маршрутів, прокладання та маркування велосипедних трас та екологічних стежок. Прокладаючи маршрут, доцільно вибирати ті об'єкти заповідання, які є типовими для даного ландшафту та у яких дозволено розвивати туризм. Метою велотуристських маршрутів та екологічних стежок є створення відчуття у туристів їх взаємозв'язку з природним середовищем, туристи стають єдиним цілим із живою та неживою природою.

Влаштування в межах транскордонних біосферних резерватів екологічних стежок і веломаршрутів здатне вирішити два важливих завдання. По-перше, забезпечити відвідувачам природоохоронних установ найповніше ознайомлення з її ландшафтами, цінними природними та культурними об'єктами тощо, а по-друге мінімізувати вплив рекреації на природне середовище заповідних територій. Останнє завдання має особливе значення, оскільки обмеження негативного впливу рекреантів на природне середовище можливе тільки при допустимих величинах рекреаційних навантажень. Еколого-освітні стежки та веломаршрути обмежують ці навантаження завдяки розподіленню потоків рекреантів по території природоохоронних установ [8].

Окрім, екологічних вигод від екомаршрутів, що полягають у збереженні навколишнього середовища, шляхом концентрації рекреантів на маршруті та використання дидактичних властивостей стежки в екологічному вихованні, є також певні економічні вигоди – грошові надходження на спеціальний фонд природних національних парків. Тому, необхідно поєднувати влаштування екомаршрутів з їх економічною ефективністю. Перспективним є розроблення методики та налагодження регулярного моніторингу і оперативно-статистичної звітності у сфері аналізу ринку туристичних та рекреаційних послуг на регіональному та загальнодержавному рівні. Необхідно розробити чітку систему вимірювання економічних показників діяльності туристичної галузі для визначення ефективності її роботи.

### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Отже, на території Розточчя розташований Транскордонний біосферний резерват «Розточчя», який складається з української частини, куди увійшли: природний заповідник «Розточчя» з Яворівським Національним природним парком, Регіональним ландшафтним парком «Равське Розточчя» з прилеглими територіями, та польської частини, куди увійшов Розточанський парк народовий. Розвиток туристично-рекреаційної галузі, загалом, є пріоритетним у біосферних резерватах. Згідно з міжнародними нормами і законодавством України, в буферних зонах біосферних резерватів підтримується туристично-рекреаційна діяльність, спрямована як на зменшення туристичного навантаження на заповідну зону, так і на збільшення туристично-рекреаційної привабливості транзитної зони. Використання з цією метою природоохоронних територій, в межах Міжнародного біосферного резервату «Розточчя», сприятиме розвитку в регіоні різних видів туризму, зокрема: екологічного, зеленого, агротуризму, пішохідного та велотуризму, а також культурно-пізнавального та ін. Перспективними у цьому аспекті є села Лелехівка, Верещиця, Ставки, Верхутка, Середній Горб, Лозина, Страдч, а також смт Івано-Франкове – Романівка та ін. Правильно спланована, функціонально регламентована і достатньо розрекламована мережа туристських маршрутів та екологічних стежок в охоронній зоні підніме туристичний рейтинг згаданих населених пунктів.

Розточчя традиційно є рекреаційно-спеціалізованим регіоном, що забезпечує відпочинком мешканців міст Львова, Жовкви, Яворова, Новояворівська та навколишніх сіл. На рекреаційний потенціал регіону значний вплив має ступінь збереженості природних екосистем, тісно пов'язаний з природоохоронними територіями та об'єктами, зокрема територіями природно-заповідного фонду (ПЗФ).

Тут є давні традиції активного туризму, в першу чергу водного та пішого. Місцевість багата на заповідні території; Ведмежий Притулок Домажир; багатство мінеральних вод з лікувальними властивостями. Район характеризується великою кількістю (близько 70-и) пам'яток архітектури, а також своєрідні етнографічні особливості, що теж визначає туристичну привабливість краю. Окрім того, у Яворівському районі достатньо добре розвинена туристична інфраструктура та облаштовані стаціонарні зони відпочинку.

Безперечною цінністю Розточчя є пішохідні, велосипедні туристичні маршрути та для прогулянок верхи на конях, у будь-яку пору. Загалом, це сотні кілометрів туристичних шляхів на українсько-польському прикордонні: десятки пізнавальних стежок, туристичних стежок та велосипедних маршрутів. Тому, Резерват має також вагоме значення для розвитку міжнародного туризму. Взаємне відвідування біосферного резервату сприятиме культурному зближенню та духовному взаємозбагаченню населення двох держав. У цьому і полягає важливе культурне та екогуманне значення транскордонного біосферного резервату «Розточчя».

Розвитку туризму в межах транскордонного біосферного резервату «Розточчя» сприяє низка міжнародних проєктів, зокрема, в рамках Програми транскордонного співробітництва Європейського інструменту сусідства «Польща-Білорусь-Україна 2014-2020» департаментом екології та природних ресурсів спільно з польськими та українськими партнерами реалізовувався проєкт: «RoweLove Розточчя – разом незважаючи на кордони». Регулярно організуються велопробіги «Центральним велосипедним маршрутом від Красніка до Львова», які об'єднують сотні українських та польських велосипедистів.

Окрім того, в рамках проєкту «РовеLove Розточчя – разом попри кордони», було проведено низку заходів, з метою розвитку туризму в регіоні, зокрема, семінар «ЕкоЛогіка – транскордонний велотуризм на територіях природно-заповідного фонду на кордоні держав, регіонів та культур», онлайн-дискусія, «Велосипедний рух між Україною та ЄС: проблеми перетину кордону та доступності інфраструктури» та ін.

Як бачимо, в межах транскордонного біосферного резервату «Розточчя» активно розвивається туризм, хоча, основним завданням біосферного резервату є збереження біологічного різноманіття, біологічних ресурсів і їх стале використання, центральним елементом у розвитку та діяльності туризму у ТБР є наявність та розробка туристичних маршрутів, прокладання та маркування велосипедних трас та екологічних стежок, що також сприятиме формуванню значних соціально-економічних та екологічних переваг на Розточчі, загалом.

### Література

1. Біосферні резервати ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОЛОГІЇ ТА ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://deplv.gov.ua/biosferni-rezervaty/>
2. Бордун О. Забезпеченість Яворівського туристичного субрегіону транспортною інфраструктурою. Вісник Львівського університету. Серія Міжнародні відносини. Том 29 (2), 28-34.
3. Ведмежий притулок Домажир. Карпати інфо, [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.karpaty.info/ua/uk/lv/jv/domazhyr/entertainment/rehabilitation>
4. Велопробіг-відкриття сезону на "Центральному веломаршруті Розточчя" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.facebook.com/events/945183753278363/?ref=newsfeed>
5. Верещиця (річка) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
6. Горбань І. та ін. План адаптації територіальних громад Яворівщини (Розточчя Львівської області) до наслідків зміни клімату на території з високим природоохоронним статусом // Матеріали, підготовлені в рамках проекту «Як адаптуватися до зміни клімату для заради сталого розвитку місцевих громад в умовах високого природоохоронного статусу», який виконується в рамках проекту «Climate East East II» за фінансової підтримки Європейської Комісії, Австрійського агентства розвитку (AAR) та Австрійський Червоний Хрест. Івано-Франкове, Львів.
7. Екологічний відпочинок. Запрошує Розточчя Центр підвищення кваліфікації працівників водного господарства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://www.facebook.com/vodacpk/posts/2915830368667234/?locale=uk\\_UA](https://www.facebook.com/vodacpk/posts/2915830368667234/?locale=uk_UA)
8. Заповідна справа в Україні / ред. М. Д. Гродзинського, М. П. Стеценка. – К. : Географія, 2003. – 306 с.
9. Куди вирушити на вікенд: унікальний куточок Львівщини Розточчя запрошує на День довкілля [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://dyvys.info/2018/04/19/kudy-vyrushyty-na-vikend-unikalnyj-kutochok-lvivshhyny-roztochchya-zaproschuye-na-den-dovkillya-foto/>
10. Національний природний парк «ЯВОРІВСЬКИЙ» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.karpaty.info/ua/uk/lv/jv/ivano.frankove/sights/yavorivsky.npp/>
11. Подорожі на велосипедах через кордон: перспективи велоруку між Україною та ЄС обговорили в межах дискусії [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://old.loda.gov.ua/news?id=59521>
12. Природний заповідник "Розточчя" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://wownature.in.ua/pryrodnyu-zapovidnyk-roztochchia/>
13. Природний заповідник «Розточчя». Карпати інфо [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.karpaty.info/ua/uk/lv/jv/ivano.frankove/sights/roztochchya>
14. Природно-заповідний фонд Львівської області [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Природно-заповідний\\_фонд\\_Львівської\\_області](https://uk.wikipedia.org/wiki/Природно-заповідний_фонд_Львівської_області)
15. Проект «РОВЕЛОВЕ РОЗТОЧЧЯ – РАЗОМ ПОПРИ КОРДОНИ» Єврорегіон Карпати-Україна [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ekarpaty.com/nashi-proekty/pluaroztocze/>
16. Прохолода лісів і озер Розточчя [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://zaxid.net/statti\\_tag50974/](https://zaxid.net/statti_tag50974/)
17. Регіональний ландшафтний парк «Равське Розточчя» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://roztochia.org.ua/about>
18. Регіональний ландшафтний парк «Равське Розточчя» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Регіональний\\_ландшафтний\\_парк\\_«Равське\\_Розточчя»](https://uk.wikipedia.org/wiki/Регіональний_ландшафтний_парк_«Равське_Розточчя»)
19. Редько В.Є., Росошик Ю.С. Міжнародний досвід популяризації велосипедного туризму. Міжнародний досвід розвитку велосипедного туризму. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. - Світове господарство та міжнародні економічні відносини, 2020. – 50. 15-21. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure50-3>.
20. РЛП «Равське Розточчя» – ще одна важлива природоохоронна територія, яку варто відвідати після карантину [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://deplv.gov.ua/2020/03/26/rlp-ravske-roztochchya-shhe-odna-vazhlyv/>
21. РОЗРОБКА ВЕЛОМАРШРУТІВ ТА ЗНАЙОМСТВО З ПРИРОДНИМИ ПАРКАМИ: НА ЛЬВІВЩИНІ ПРОЙШОВ ВЕЛОСЕМІНАР У МЕЖАХ ПРОЄКТУ «РОВЕЛОВЕ – РОЗТОЧЧЯ: РАЗОМ

ПОПРИ КОРДОНИ» Яворівська РДА [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://javoriv-rda.gov.ua/uncategorized/rozrobka-velomarshrutiv-ta-znayomstvo-z-pryrodnyim-parkamy-na-lvivshchyni-proyshov-veloseminar-u-mezhakh-proiektu-rovelove-roztochchia-razom-popry-kordony/>

22. Розточчя – унікальний куточок Львівщини [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://deplv.gov.ua/2019/11/30/roztochchya-unikalnyj-kutochok-lvivshhyny/>

23. Розточчя [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Розточчя>

24. РОЗТОЧЧЯ: ВІДПОЧИНОК ДУШІ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.polscha.travel/uk/iz-simeiu/nashi-propozicii/roztochchia-vidpustit-dushu-na-prirodu>

25. Савка Г.С. СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕКРЕАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИРОДООХОРОННИХ ТЕРИТОРІЯХ УКРАЇНСЬКОГО РОЗТОЧЧЯ Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.16. С. 86-91.

26. Транскордонний українсько-польський біосферний резерват “Розточчя” [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://wownature.in.ua/oberihaumo/biosferni-rezervatu-v-ukraini/transkordonnyu-ukrainsko-polskyu-biosfernyu-rezervat-roztochchia/>

27. Управління туризму та курортів Львівської ОДА [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.facebook.com/UtkLODA>

28. Учасники міжнародного велопробігу «На крилах природи» відкривають українську частину Розточчя [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://old.loda.gov.ua/news?id=45811>

29. Шушняк В. Історія природоохоронних досліджень території Яворівського національного природного парку / В. Шушняк, Г. Савка // Вісник Львівського університету. – Сер.: Географічна, 2009. – Вип. 37. – С. 285-291.

30. Pankiv N.Ye., Roik O.R. “Greenways as a form of sustainable tourism development in Lviv region (on the example of Yavoriv district)” (“Зелені шляхи” (Greenways) як форма розвитку сталого туризму у Львівській області (на прикладі Яворівського р-ну)”) / Journal of Geology, Geography and Geoecology. Vol 28 No 1 (2019). С. 159-172.

31. Szlaki turystyczne ROZTOCZAŃSKI PARK NARODOWY SZLAKI, MUZEUM, ATRAKCJE I SIEKAWOSTKI [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.naszszlaki.pl/archives/53237>

32. Vitaliy Brusak, Diana Krychevska, Svitlana Vlahodyr ПАМ’ЯТКИ НЕЖИВОЇ ПРИРОДИ Й ІСТОРИКО-КУЛЬТУРНІ ОБ’ЄКТИ РЕГІОНАЛЬНОГО ЛАНДШАФТНОГО ПАРКУ «РАВСЬКЕ РОЗТОЧЧЯ»: СТАН ОХОРОНИ І ПЕРСПЕКТИВИ РЕКРЕАЦІЙНОГО ВИКОРИСТАННЯ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/carpathians/article/view/2020>

## References

1. Biosferni rezervaty DEPARTAMENT EKOLOGII TA PRYRODNYKH RESURSIV LVIVSKOI OBLASNOI DERZHAVNOI ADMINISTRATSI [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://deplv.gov.ua/biosferni-rezervaty/>

2. Bordun O. Zabezpechenist Yavorivskoho turystychnoho subrehionu transportnoiu infrastrukturoiu. Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriiia Mizhnarodni vidnosyny. Tom 29 (2), 28-34.

3. Vedmezhyi pryulok Domazhyr. Karpaty info, [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.karpaty.info/ua/uk/lv/jv/domazhyr/entertainment/rehabilitation>

4. Veloprobih-vidkryttia sezonu na Tsentralnomu velomarshruti Roztochchia [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.facebook.com/events/945183753278363/?ref=newsfeed>

5. Vereshchytisia (richka) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>

6. Horban I. ta in. Plan adaptatsii terytorialnykh hromad Yavorivshchyny (Roztochchia Lvivskoi oblasti) do naslidkiv zminy klimatu na terytorii z vysokym pryrodookhoronnym statusom // Materialy, pidhotovleni v ramkakh proektu «lak adaptuvatytisia do zminy klimatu dlia zarady staloho rozvytku mistsevykh hromad v umovakh vysokoho pryrodookhoronnoho statusu», yakyi vykonuietsia v ramkakh proektu «Climate East East II» za finansovoi pidtrymky Yevropeiskoi Komisii, Avstriiskoho ahentstva rozvytku (AAR) ta Avstriiskyi Chervonyi Khrest. Ivano-Frankove, Lviv.

7. Ekolohichniy vidpochynok. Zaproshuie Roztochchia Tsentridvyshchennia kvalifikatsii pratsivnykiv vodnoho gospodarstva [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://www.facebook.com/vodacpk/posts/2915830368667234/?locale=uk\\_UA](https://www.facebook.com/vodacpk/posts/2915830368667234/?locale=uk_UA)

8. Zapovidna sprava v Ukraini / red. M. D. Hrodzynskoho, M. P. Stetsenka. – K. : Neohrafiia, 2003. – 306 s.

9. Kudy vyrushyty na vikend: unikalnyi kutochok Lvivshchyny Roztochchia zaproshuie na Den dovkillia [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://dyvys.info/2018/04/19/kudy-vyrushyty-na-vikend-unikalnyj-kutochok-lvivshhyny-roztochchya-zaproshuyena-den-dovkilliya-foto/>

10. Natsionalnyi pryrodnyi park «IaVORIVSKYI» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.karpaty.info/ua/uk/lv/jv/ivano-frankove/sights/yavorivsky.npp/>

11. Podorozhi na velosyepedakh cherez kordon: perspektivy velorukhu mizh Ukrainoiu ta YeS obhovoryly v mezhakh diskusii [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://old.loda.gov.ua/news?id=59521>

12. Pryrodnyi zapovidnyk "Roztochchia" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://wownature.in.ua/pryrodnyy-zapovidnyk-roztochchia/>

13. Pryrodnyi zapovidnyk «Roztochchia». Karpaty info [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.karpaty.info/ua/uk/lv/jv/ivano-frankove/sights/roztochchya>

14. Pryrodno-zapovidnyi fond Lvivskoi oblasti [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Pryrodno-zapovidnyi\\_fond\\_Lvivskoi\\_oblasti](https://uk.wikipedia.org/wiki/Pryrodno-zapovidnyi_fond_Lvivskoi_oblasti)

15. Proekt “ROVELOVE ROZTOChChIA – RAZOM POPRY KORDONY” Yevrorehion Karpaty-Ukraina [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ekarpaty.com/nashi-proekty/pluaroztoczce/>

16. Prokholoda lisiv i ozer Roztochchia [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://zaxid.net/statti\\_tag50974/](https://zaxid.net/statti_tag50974/)

17. Rehionalnyi landshaftnyi park «Ravske Roztochchia» [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu do resursu: <http://roztochia.org.ua/about>
18. Rehionalnyi landshaftnyi park «Ravske Roztochchia» [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu do resursu: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Rehionalnyi\\_landshaftnyi\\_park\\_«Ravske\\_Roztochchia»](https://uk.wikipedia.org/wiki/Rehionalnyi_landshaftnyi_park_«Ravske_Roztochchia»)
19. Redko V.Ie., Rososhyk Yu.S. Mizhnarodnyi dosvid populiaryzatsii velosypednogo turizmu. Mizhnarodnyi dosvid rozvytku velosypednogo turizmu. Svitove gospodarstvo i mizhnarodni ekonomichni vidnosyny. - Svitove gospodarstvo ta mizhnarodni ekonomichni vidnosyny, 2020. – 50. 15-21. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct50-3>.
20. RLP «Ravske Roztochchia» – shche odna vazhlyva pryrodookhoronna terytoriia, yaku varto vidvidaty pislia karantynu [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu do resursu: <https://deplv.gov.ua/2020/03/26/rfp-ravske-roztochchya-shhe-odna-vazhlyv/>
21. ROZROBKA VELOMARSHRUTIV TA ZNAIOMSTVO Z PRYRODNIMY PARKAMY: NA LVIVShchYNI PROISHOV VELOSEMINAR U MEZHAKH PROIEKTU «ROVELOVE – ROZTOChChIa: RAZOM POPRY KORDONY» Yavorivska RDA [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu do resursu: <http://javoriv-rda.gov.ua/uncategorized/rozrobka-velomarshrutiv-ta-znayomstvo-z-pryrodnimy-parkamy-na-lvivshchyni-proyshov-veloseminar-u-mezhakh-proiektu-rovelove-roztochchia-razom-popry-kordony/>
22. Roztochchia – unikalnyi kutochok Lvivshchyny [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu do resursu: <https://deplv.gov.ua/2019/11/30/roztochchya-unikalnyj-kutochok-lvivshchyny/>
23. Roztochchia [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu do resursu: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Roztochchia>
24. ROZTOChChIa: VIDPOCHYNOK DUSHI [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu do resursu: <https://www.polscha.travel/uk/iz-simieiu/nashi-propozicii/roztochchia-vidpustit-dushu-na-prirodu>
25. Savka H.S. STAN TA PERSPEKTYVY REKREATsIYNŌI DIIaLNOSTI NA PRYRODOOKhORONNYKh TERYTORIIaKh UKRAĬNSKOHO ROZTOChChIa Naukovyy visnyk NLTU Ukraĭny. – 2010. – Vyp. 20.16. S. 86-91.
26. Transkordonnyi ukraĭnsko-polskyi biosfernyi rezervat “Roztochchia” [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu do resursu: <https://wownature.in.ua/oberihaymo/biosferni-rezervaty-v-ukraini/transkordonny-ukraĭnsko-polskyy-biosfernyi-rezervat-roztochchia/>
27. Upravlinnia turizmu ta kurortiv Lvivskoi ODA [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu do resursu: <https://www.facebook.com/UtkLODA>
28. Uchasnyky mizhnarodnogo veloprobihu «Na krylakh pryrody» vidkryvaiut ukraĭnsku chastynu Roztochchia [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu do resursu: <https://old.loda.gov.ua/news?id=45811>
29. Shushniak V. Istoriia pryrodookhoronnykh doslidzhen terytorii Yavorivskoho natsionalnogo pryrodnogo parku / V. Shushniak, H. Savka // Visnyk Lvivskoho universytetu. – Ser.: Heografichna, 2009. – Vyp. 37. – S. 285-291.
30. Pankiv N.Ye., Roik O.R. “Greenways as a form of sustainable tourism development in Lviv region (on the example of Yavoriv district)” (“Zeleni shliakhy” (Greenways) yak forma rozvytku staloho turizmu u Lvivskii oblasti (na prykladi Yavorivskoho r-nu)) / Journal of Geology, Geography and Geoecology. Vol 28 No 1 (2019). S. 159-172.
31. Szlaki turystyczne ROZTOCZAŃSKI PARK NARODOWY SZLAKI, MUZEUM, ATRAKCJE I CIEKAWOSTKI [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu do resursu: <https://www.naszszlaki.pl/archives/53237>
32. Vitaliy Brusak, Diana Krychevska, Svitlana Blahodyr PAMIA TKY NEZhYVOI PRYRODY Y ISTORYKO-KULTURNI OBIeKTY REHIONALNOHO LANDShAFTNOHO PARKU «RAVSKE ROZTOChChIa»: STAN OKhORONY I PERSPEKTYVY REKREATsIINOHO VYKORYSTANNIa [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu do resursu: <http://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/carpathians/article/view/2020>

## СТИМУЛЮВАННЯ І МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ У КОТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ СИСТЕМ

**Наталія Іванівна ГАВЛОВСЬКА**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та адміністрування  
Хмельницький національний університет  
<https://orcid.org/0000-0003-1084-2853>  
e-mail: [nataligavlovska@gmail.com](mailto:nataligavlovska@gmail.com)

**Євген Миколайович РУДНІЧЕНКО**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та адміністрування  
Хмельницький національний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-9407-2026>  
e-mail: [e.m.rudnichenko@gmail.com](mailto:e.m.rudnichenko@gmail.com)

*У статті досліджено теоретичні основи мотивування та стимулювання. Охарактеризовано історію становлення та розвитку основних понять мотивації. Представлено еволюцію розуміння базових понять мотивування працівників та визначення особливостей мотиваційного процесу різних сфер інноваційної діяльності на підприємствах. Досліджено підходи вітчизняних та іноземних науковців до бачення мотиваційних процесів, процесів стимулювання персоналу та визначення потреб. Наведено науково-методичні підходи до розуміння теорій «Х», «Y», «Z» та характеристики змістовних теорій мотивації. Доведено, що мотивація інноваційного розвитку – це стимулювання управлінської діяльності, яка ґрунтується на прийнятті та реалізації прогресивних рішень з метою впровадження нововведень, і спрямована на досягнення особистих та інноваційних цілей розвитку організації. Розроблено схему мотиваційного процесу інноваційної діяльності.*

**Ключові слова:** мотивація, стимулювання, інноваційний розвиток, персонал, управління.

## STIMULATION AND MOTIVATION OF EMPLOYEES IN THE CONTEXT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT SYSTEMS

**Nataliia HAVLOVSKA, Yevhenii RUDNICHENKO**

Khmelnitskyi National University

*The article examines the theoretical foundations of motivation and stimulation. The history of formation and development of the main concepts of motivation is characterized. The evolution of the understanding of the basic concepts of employee motivation and the determination of the features of the motivational process in various spheres of innovative activity at enterprises is presented. Theories of motivation are divided into primary and content. Primary ones assume that a person is driven to work by certain needs, motives in the process of activity, which have developed at a certain historical stage. These theories include the "whip and gingerbread" theory, theories "X", "Y", "Z". Meaningful - analyze the factors affecting motivation. To a large extent, the main focus of these theories is focused on the analysis of needs and their impact on motivation. These theories describe the structure of needs, their content, and how needs are related to a person's motivation to act. In these theories, an attempt is made to answer the question of what motivates a person to act. Meaningful theories of motivation are based on the identification of motives that force a person to act in one way or another.*

*The approaches of domestic and foreign scientists to the vision of motivational processes, processes of staff stimulation and determination of needs were studied. Scientific and methodical approaches to understanding the theories "X", "Y", "Z" and the characteristics of meaningful theories of motivation are given. It has been proven that the motivation of innovative development is the stimulation of managerial activity, which is based on the adoption and implementation of progressive decisions with the aim of introducing innovations, and is aimed at achieving personal and innovative goals of the organization's development. A scheme of the motivational process of innovative activity has been developed.*

**Key words:** motivation, stimulation, innovative development, personnel, management.

Гавловська Н., Рудніченко Є. (2023) Стимулювання і мотивація працівників у контексті інноваційного розвитку управлінських систем. *DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT*, (2), 30-36.  
[https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(3))

Havlovska N., Rudnichenko Y. (2023) Stimulation and motivation of employees in the context of innovative development of management systems. *DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT*, (2), 30-36.  
[https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(3))

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Реалії сьогодення обумовлюють необхідність пошуку нових методів активізації інноваційної діяльності на підприємствах. Така ситуація пояснюється доволі суттєвим рівнем факторів негативного впливу, які зменшують

рівень креативності та ініціативності персоналу. З такою ситуацією систематично стикаються суб'єкти господарювання, які працюють в умовах дестабілізації середовища функціонування. Це призводить до проблеми пошуку різних мотивуючих чинників для активізації інтелектуального потенціалу працівників та формулювання і впровадження у практику бізнесу нових ідей та продуктів.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

У вітчизняних наукових джерелах психологічного та соціального спрямування здебільшого зустрічається поняття «стимул» та «стимулювання». Проте, протягом останнього десятиліття у науковій літературі досить широко використовуються терміни «мотив» та «мотивація» (мотивування). До науковців, праці яких є достатньо відомими і висвітлюють окреслену проблематику можна віднести: Колота А., Кузьміна О., Тейлора Ф., Аткінсона Дж., Врума В., Десі Е. та інших.

### Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Особливої уваги заслуговує еволюція розуміння базових понять мотивування працівників та визначення особливостей мотиваційного процесу різних сфер інноваційної діяльності на підприємствах.

### Формулювання цілей статті (постановка завдання)

Метою дослідження є формування теоретичних підходів до мотивування інноваційної діяльності та розробка схеми мотиваційного процесу інноваційної діяльності.

### Виклад основного матеріалу

Науковий термін «стимулювання праці» виник і використовувався значно раніше, ніж «мотивація». Це поняття ввів Ф. Тейлор, він трактував «стимулювання праці» як один із елементів наукової організації праці.

Стимули – це зовнішні подразники, які сприяють підвищенню інтенсивності певних мотивів у діяльності людини. В якості стимулів можуть виступати окремі предмети, дії інших людей, обіцянки, пропонувані можливості та інше, що може бути запропоноване людині як компенсація за її дії, або що вона бажала би отримати в результаті певних дій (винагорода, підвищення по службі, управлінський вплив керівника тощо). Відмінність стимулів від мотивів полягає у тому, що стимули характеризують певні блага, а мотиви – прагнення людини отримати їх.

Необхідно підкреслити, що лише усвідомлений, сприйнятий особою стимул стає мотивом [1]. А. Колот пояснює це так: «наприклад, щоб премія (стимул) стала мотивом поведінки і діяльності конкретного працівника, необхідно, щоб він усвідомлював її як справедливую винагороду за працю. Тоді намагання заслужити премію сприятиме підвищенню ефективності праці. Проте, для певної частини працівників, котрі не мають надії отримати премію (низька фахова підготовка, недисциплінованість тощо), ця можлива винагорода не трансформується у мотив, залишаючись на рівні потенційного стимулу» [2, с. 14].

Сучасні вчені-економісти, які вивчають сутність мотивації праці, підкреслюють, що пріоритетними індикаторами всього процесу мотивації виступають потреби людей. Отже, потреби – це усвідомлення нестачі об'єктивно необхідних засобів й умов власного існування, і слугує джерелом для активної діяльності

Таким чином, стимулювання повинно відповідати потребам, інтересам та здібностям працівника і передбачає створення умов, за яких активна трудова діяльність дає певні фіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення потреб працівника, формування у нього мотивів до праці. Метою стимулювання є не спонукати людину працювати, а зацікавити її працювати краще, продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами [3, с. 283].

За визначенням Г. Дмитренка, мотив – це предмет, засіб задоволення потреби. Автор стверджує, що потреба сама по собі не може бути мотивом поведінки, так як може утворити тільки ненаправлену активність організму. А направленість і організованість поведінки забезпечується тільки мотивом – предметом цієї потреби. Мотиви, на відміну від потреб, потенційно усвідомлені [4, с. 39].

Вимірювання сили мотиву є досить непростою завданням. Зокрема, Дж. Аткінсон пропонує визначати силу мотиву (М) людини за допомогою залежності [5]:

$$M = P_{\text{ду}} \times V_{\text{дц}} \times Z_{\text{дц}} \quad (1)$$

де  $P_{\text{ду}}$  – сила мотиву досягнення успіху як особистісна властивість (диспозиція);

$V_{\text{дц}}$  – суб'єктивно оцінювана ймовірність досягнення поставленої мети;

$Z_{\text{дц}}$  – особистісне значення досягнення даної мети для людини.

Дж. Роттер запропонував такий підхід [6]:

$$M = f(E, X, R_a, S_i \& RV) \quad (2)$$

де  $R_a$  – поставлена мета;

$X$  – відповідна даній меті форма поведінки;

$E$  – очікування того, що дана поведінка  $X$  приведе до бажаної мети  $R_a$ ;

$S_i$  – ситуація, в якій знаходиться людина в даний момент часу;

$R_v$  – цінність або значущість для людини досягнення мети  $R_a$  в ситуації  $S_i$ ;

$\&$  – знак обов'язкового об'єднання, сумісної дії відповідних змінних.

В. Врум і Е. Десі вважають, що сила мотиву залежить від поєднання ймовірності досягнення привабливих цілей у заданій ситуації і очікування того, що зроблена дія насправді приведе до досягнення поставленої мети [7].

Перші спроби законодавчо регулювати систему мотивації працівників були зроблені близько 2 тис. років до н.е. царем Вавилону Хаммурапі, який встановив мінімальний рівень заробітної плати для різних працівників.

Зародження початкових теорій мотивації відбувалось виходячи з аналізу історичного досвіду людської поведінки та застосування звичайних стимулів спонукання: примусу та заохочування. До найбільш відомих теорій належить теорія «батога і пряника».

Дослідженню питань мотивації приділив відомий класик Адам Сміт, який у своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» виокремив основні причини мотивації людини [8]: прямий економічний інтерес; прагнення людини до максимального збагачення та покращення особистого добробуту.

У. Гамільтон та Г. Емерсон основну увагу у своїх дослідженнях зосереджували на матеріальних стимулах, а саме У. Гамільтон пропонував, а використовувати преміювання за економію матеріалів та скорочення витрат виробництва Г. Емерсон виділив принципи продуктивності праці, серед яких визначальну роль відводив винагородам за продуктивність, нормалізацію умов праці, справедливе ставлення до персоналу, компетентну консультацію.

Роботи А. Сміта заклали основу, а роботи Ф. Тейлора дозволили сформулювати концепцію «людини економічної», велика увага в ній приділялася стимулюванню норми виробітку. Ф. Тейлор запропонував здійснювати оплату праці працівників пропорційно до їх трудового внеску на основі розрахунку норм витрат часу на кожен вид операції; визначав важливість стимулювання ініціативи, старанності, сумлінності, навчання працівників, турботи про них, роз'яснення цілей підприємства.

Так як існуюча концепція не могла задовольнити усі питання, то на зміну «людини економічної» прийшла концепція школи «людських відносин», засновники Е. Мейо, М. Фоллет, Г. Мюнстерберг. На основі робіт дослідників була сформульована нова філософія людських відносин. Вчені почали надавати великого значення психологічним мотивам поведінки людей у процесі виробництва, проблемам групових відносин, груповим нормам, конфліктам і співробітництву, комунікаційним бар'єрам, неформальним організаціям.

Термін «мотивація» вперше він був використаний Е. Мейо. За Е. Мейо, мотивація – це вивчення зміни поведінки людини залежно від зовнішніх умов та чинників впливу. При цьому Е. Мейо в якості головних методів покращання діяльності працівників розглядав наступні: «освіту службовців», «паритетне управління», «групові рішення», «гуманізацію праці» [9, с. 130–135].

Послідовником Е. Мейо був американський соціолог Р. Лайкертом, який розробив структуру ідеального управління в організації, де основними характеристиками виступають [10]:

- довіра та упевненість керівництва у підлеглих;
- мотивація працівників із використанням групових форм діяльності;
- комунікаційні зв'язки, тобто розподілення інформації між всіма учасниками;
- затвердження прийнятих рішень на всіх рівнях за участю усіх членів організації;
- встановлення цілей організації шляхом групового обговорення;
- розподілення функцій контролю між багатьма учасниками.

Концепція школи «людських відносин» з часом доповнилася концепцією школою «поведінкових наук», метою якої було обґрунтування ролі мотивів і потреб працівника в його трудовій діяльності. Найвідомішими представниками цієї школи є А. Маслоу та Д. МакГрегор.

Зокрема, А. Маслоу спрямував свої зусилля на вивчення потреб індивідуумів, на основі чого розробив ієрархію потреб працівників і теорію мотивації, котра була побудована на таких припущеннях щодо людської природи:

- людські прагнення потребують задоволення;
- людські дії спрямовані на повне задоволення бажань, а досить часто індивіди не мають змоги це зробити.

Поняття «мотивація» базується на двох категоріях: потребах (відчутті фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь) і винагородах (тому, що людина вважає цінним для себе) [11, с. 79].

Більшість вчених визначають мотивування як вид управлінської діяльності, що забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації.

Теорії мотивації поділяються на наступні:

– первинні – передбачають, що людину спонукають до праці певні потреби, мотиви в процесі діяльності, що склались на певному історичному етапі. До цих теорій належать теорія «батога і пряника», теорії «Х», «Y», «Z».

Теорію «Х» розробив Ф. Тейлор, а згодом розвинув і доповнив її Д. МакГрегор, додавши теорію «Y». Теорія «Z» була запропонована пізніше В. Оучі (більш детально див. табл. 1) [12-15].

«Х», «Y», «Z» – це зовсім різні теорії мотивації, які орієнтуються на різний рівень потреб.

– змістовні – аналізують чинники, що впливають на мотивацію. Значною мірою головна увага цих теорій зосереджена на аналізі потреб та їх впливу на мотивацію. Ці теорії описують структуру потреб, їх зміст і те, як



потреби пов'язані з мотивацією людини до діяльності. У цих теоріях робиться спроба дати відповідь на питання про те, що всередині людини спонукає її до діяльності. Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації мотивів, які примушують людину діяти так чи інакше.

Таблиця 1

**Характеристика теорій «X», «Y», «Z»**

<b>Теорія «X» (Ф. Тейлора)</b>	<b>Теорія «Y» (Д. Мак Грегора)</b>	<b>Теорія «Z» (В. Оучі)</b>
1. В мотивах людини переважають біологічні потреби 2. Звичайна людина намагається уникати роботи і тому роботу треба нормувати 3. Більшість людей тільки через примус можуть здійснювати необхідні дії для досягнення мети організації 4. Більшість людей бажають, щоб ними управляли і не прагнуть брати на себе відповідальність, мають невисокі амбіції і бажають знаходитись в безпечній ситуації 5. Якість роботи низька і тому потрібен постійний контроль	1. В мотивах людини переважають соціальні потреби і бажання гарно працювати 2. Фізичні і емоційні зусилля на роботі є природними для людини 3. Людина може сприймати роботу як джерело задоволення або як покарання залежно від умов праці 4. Відповідальність і зобов'язання залежать від винагороди за працю 5. Більшість людей прагне використовувати свої знання і досвід, брати на себе відповідальність	1. В мотивах людини поєднуються соціальні і біологічні потреби 2. Люди прагнуть працювати в колективі і віддають перевагу колективному методу прийняття рішень 3. має бути передбачена індивідуальна відповідальність за результати праці 4. Кращим буде неформальний контроль за результатами праці 5. В організації має бути передбачена постійна ротация кадрів і самовдосконалення, повільне просування по кар'єрі 6. Адміністрація має проявляти турботу про працівників, забезпечувати довгостроковий найом, а працівник є основою колективу і саме він забезпечує успішне функціонування організації

Відомими представниками теорій мотивації можна назвати наступні теорії: потреб М. І. Туган-Барановського і Д. Мак Клеелланда, ієрархія потреб А. Маслоу і двофакторна модель Ф. Герцберга (більш детально див. табл. 2).

Таблиця 2

**Характеристика змістовних теорій мотивації**

<b>Назва теорії</b>	<b>Характеристика</b>
Теорія потреб М. І. Туган-Барановського	<ul style="list-style-type: none"> <li>– фізіологічні (у їжі, воді, повітрі, сні, тощо)</li> <li>– статеві (намагання сподобатися представнику протилежної статі, тощо)</li> <li>– симптоматичні інстинкти і потреби (інстинкти самозбереження, продовження роду, тощо)</li> <li>– альтруїстичні (у безкорисливій турботі про інших, тощо)</li> <li>– практичні (у житлі, авто, грошах, тощо)</li> </ul>
Теорія потреб Д. Мак Клеелланда	<ul style="list-style-type: none"> <li>– потреба досягнення успіху виявляється як прагнення людини виконати складні завдання, досягти високих стандартів якості роботи, перевершити інших</li> <li>– потреба у співучасті реалізується через пошук і встановлення хороших стосунків з оточуючими, їх підтримки, шляхів уникання конфліктів</li> <li>– потреба у владі виявляється у бажанні індивіда контролювати ресурси і процеси, які відбуваються довкола. Він намагається впливати на поведінку інших, охоче бере на себе відповідальність за їх дії</li> </ul>
Ієрархія потреб А. Маслоу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– фізіологічні потреби (відчуття голоду, спраги, статевого потягу тощо)</li> <li>– потреби безпеки (прагнення стабільності, бажання почуватися захищеним від страху, хвороб, невдач)</li> <li>– потреби приналежності (соціальні потреби)</li> <li>– потреби визнання і самоствердження. Ці потреби проявляються у бажанні людей бути авторитетними, сильними, здібними, впевненими у собі, що приносить визнання і повагу оточуючих</li> <li>– потреби само актуалізації. Це прагнення людини до найбільш повного використання своїх знань, здібностей, вмінь і навичок</li> </ul>
Двофакторна модель Ф. Герцберга	<ul style="list-style-type: none"> <li>– гігієнічні фактори – це наявність чи відсутність таких елементів, як зарплата, безпека, умови на робочому місці (шум, освітлення тощо), статус, правила, розпорядок і режим роботи, якість контролю керівництва, відносини з колегами та підлеглими</li> <li>– мотиваційні фактори – прагнення досягнення успіху і визнання, в т. ч. через додаткову матеріальну винагороду, наділення повноваженнями та відповідальністю, просування по службі, отримання можливості особистісного зростання тощо</li> </ul> Комбінації теорії мотивації Герцберга: <ul style="list-style-type: none"> <li>– висока гігієна + висока мотивація – ідеальна ситуація, коли співробітники високо мотивовані і мають мало претензій</li> <li>– висока гігієна + низька мотивація – працівники мають небагато претензій, але не дуже мотивовані. Робота вважається заробітною платою.</li> <li>– низька гігієна + висока мотивація – співробітники мотивовані, але мають багато претензій; ситуація, в якій робота захоплююча і важка, але заробітна плата та умови праці не відповідають вимогам</li> <li>– низька гігієна + низька мотивація – це найгірша ситуація, коли працівники не мотивовані і мають багато претензій.</li> </ul>

– процесуальні – сутність полягає в тому, що за безперечного існування потреб поведінка людини визначається насамперед сприйняттям конкретної ситуації, оцінкою можливих наслідків вибраного типу поведінки.

Мотивація інноваційного розвитку – це стимулювання управлінської діяльності, що ґрунтується на прийнятті та реалізації прогресивних рішень з метою впровадження нововведень, і спрямована на досягнення особистих та інноваційних цілей розвитку організації.

Сферами формування факторів мотивації інноваційної діяльності персоналу є колектив та внутрішній особистісний стан, у таблиці 3 наведено фактори мотивації інноваційної діяльності в залежності від джерел їх походження на колективні та індивідуальні [16, с. 40].

Таблиця 3

**Колективні та індивідуальні мотиваційні фактори інноваційної діяльності**

Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
Колективні мотиваційні фактори	
Фізичні умови праці	Потреба мати гідні умови праці та комфортне навколишнє середовище
Естетика робочих місць	Відповідність робочих місць внутрішнім естетичним потребам
Естетика санітарно-гігієнічних приміщень	Відповідність санітарно-гігієнічних приміщень внутрішнім естетичним потребам
Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви виконання
Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
Високий зарібок	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу
Визнання	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
Взаємовідносини різних поколінь персоналу	Відповідність особистісних життєвих цінностей та установок різних поколінь персоналу. Збалансована структура персоналу за віком
Індивідуальні мотиваційні фактори	
Готовність до нестандартних ситуацій	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей
Культурний рівень	Потреба підвищувати власний культурний рівень
Освітній рівень	Потреба підвищувати власний освітній рівень
Стаж роботи	Потреба мати досвід роботи
Соціальні контакти	Потреба спілкуватися з багатьма людьми, мати тісні стосунки з колегами
Стійкі взаємовідносини	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликою кількістю колег
Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
Прагнення до одержання результату	Потреба досягати цілі
Задоволеність працею	Потреба у внутрішній винагороді від виконання роботи
Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку особистості

Існуючі теорії мотивації, в основному, не суперечать одна одній, а взаємодоповнюють і уточнюють одна одну. Використання тих, чи інших теорій мотивації або їх елементів для розробки структури мотиваційного процесу визначається станом внутрішнього і зовнішнього середовища організації, рівнем підготовки працівників, їх індивідуальними потребами і цілями організації.

Основним зовнішнім стимулом як для власників бізнесу, так і для персоналу організації є зростаюча роль інновацій, інновації, що впроваджують конкуренти організації, скорочення інноваційного циклу, тощо.

Схему мотиваційного процесу інноваційної діяльності наведено на рисунку 1.

Мотиваційний процес інноваційної діяльності базується на розробленій вищим менеджментом організації системі стимулів. Причому загально визнано, що у систему стимулювання необхідно закласти залежність винагороди менеджерів від результативності та ефективності їх рішень і керівних дій. Також система мотивації буде дещо відрізнятися для ініціаторів, розробників і виконавців. Відмінності будуть не лише у співвідношенні матеріальних та нематеріальних стимулів, а і у розмірах та періодичності їх застосування.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Головним орієнтиром для вищого менеджменту буде отриманий результат і задоволення потреб. Щодо задоволення потреб, то необхідно підкреслити постійне їх зростання, як у власників так і вищого менеджменту організації, що і є новим стимулом до підвищення ефективності бізнесу та його інноваційного розвитку у майбутньому.

Мотивування управлінських працівників до плідної праці передбачає постійне удосконалення існуючих методів, оскільки сучасна організація – це «живий організм», який швидко реагує на зміни як внутрішнього так і зовнішнього середовища. Тому специфіка функціонування суб'єкта господарювання здійснює суттєвий вплив на всі економіко-управлінські процеси.

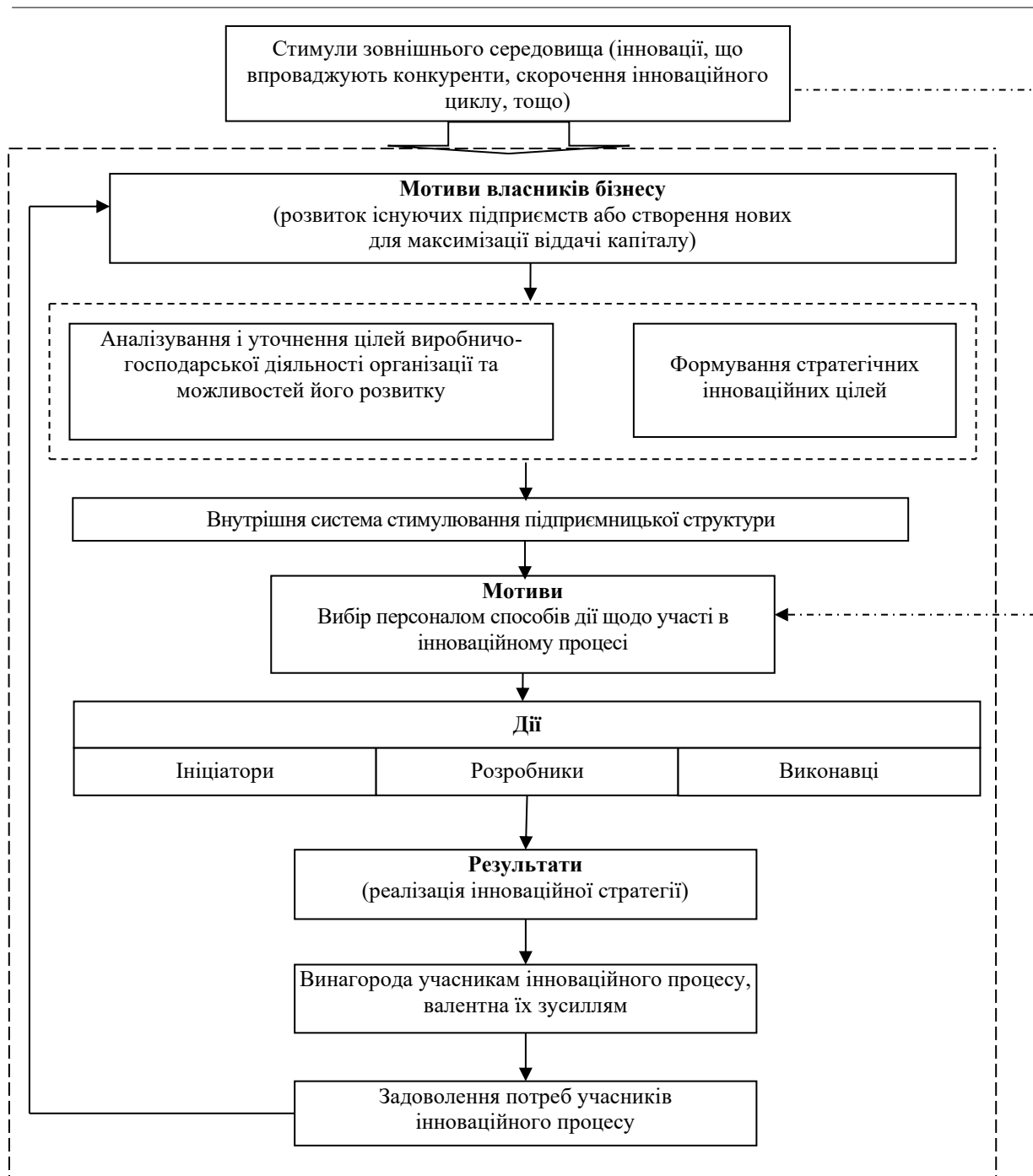


Рис. 1 Схема мотиваційного процесу інноваційної діяльності

### Література

1. Тивончук О. І. Аналіз формування системи стимулювання інноваційної діяльності підприємств / О. І. Тивончук // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2009. – № 647. – С. 234–238.
2. Колот А. М. Мотивація персоналу : підруч. / А. М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2002. – 345 с.
3. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Київ : Кондор, 2003.
4. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала : учебное пособие / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарпатовна, Т. М. Максименко. – Київ : МАУП, 2002.
5. Alkinson J. An introduction to motivation. – N.Y., 1964.
6. Rotter J. B. Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable / J. B. Rotter // American Psychologist. – 1989. – № 45. – P. 489–493.
7. Vroom V. H. An overview of work motivation. In: reading in industrial and Organizational psychology / V. H. Vroom, E. L. Deci. – N.Y., 1972.

- 
8. Miller D. W. Executive Decisions and Operations Research / D. W. Miller, M. K. Starr. – Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1969.
  9. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization / E. Mayo. – Boston : Graduate School Administration, Harvard University, 1946. – 318 p.
  10. Likert R. The Human Organization / R. Likert. – New York : Mc Graw –Hill, 1967. – 258 p.
  11. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менедж-менту : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів : НУ «Львівська політехніка» (ІВЦ «Інтелект+»), «Інтелект–Захід», 2002.
  12. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури., 2012. – 384 с.
  13. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві [Електронний ресурс] / М. І. Полюк // Ефективна економіка. – 2020. – № 4. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7836> (дата звернення: 12.03.2023)
  14. Теорії мотивації. Теорія X, Y, Z. [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://pchelitskaya.wordpress.com/2011/07/10/%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%B8%D1%8F-x-y-z/>
  15. Чірікова Н.М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці / Н.М. Чірікова // Молодий вчений. – 2015. – № 11. – С. 109-113.
  16. Skorobagatko O. V. Мотивація учасників інноваційної діяльності на підприємстві: канд. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Херсон, 2014.

### References

1. Tyvonchuk O. I. Analiz formuvannya systemy stymulivannya innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv / O. I. Tyvonchuk // Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku. – 2009. – № 647. – S. 234–238.
2. Kolot A. M. Motyvatsiia personalu : pidruch. / A. M. Kolot. – Kyiv : KNEU, 2002. – 345 s.
3. Krushelnytska O. V. Upravlinnia personalom : navch. posibnyk / O. V. Krushelnytska, D. P. Melnychuk. – Kyiv : Kondor, 2003.
4. Dmytrenko H. A. Motyvatsiia y otsenka personala : uchebnoe posobie / H. A. Dmytrenko, E. A. Sharapatova, T. M. Maksymenko. – Kyiv : MAUP, 2002.
5. Alkinson J. An introduction to motivation. – N.Y., 1964.
6. Rotter J. B. Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable / J. B. Rotter // American Psychologist. – 1989. – № 45. – R. 489–493.
7. Vroom V. H. An overview of work motivation. In: reading in industrial and Organzational psychology / V. H. Vroom, E. L. Deci. – N.Y., 1972.
8. Miller D. W. Executive Decisions and Operations Research / D. W. Miller, M. K. Starr. – Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1969.
9. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization / E. Mayo. – Boston : Graduate School Administration, Harvard University, 1946. – 318 p.
10. Likert R. The Human Organization / R. Likert. – New York : Mc Graw –Hill, 1967. – 258 p.
11. Kuzmin O. Ye. Teoretychni ta prykladni zasady menedzh-mentu : navch. posibnyk / O. Ye. Kuzmin, O. H. Melnyk. – Lviv : NU «Lvivska politekhnika» (ІVТs «Інтелект+»), «Інтелект–Zakhid», 2002.
12. Morhulets O. B. Menedzhment u sferi posluh: navch. posib. – Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury., 2012. – 384 s.
13. Poliuk M. I. Teoretychni pidkhody do motyvatsii personalu u pidpriemnytvstvi [Elektronnyi resurs] / M. I. Poliuk // Efektyvna ekonomika. – 2020. – № 4. – Rezhym dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7836> (data zvernennia: 12.03.2023)
14. Teoryy motyvatsyy. Teoryia X, Y, Z. [Elektronnyi resurs]: – Rezhym dostupu: <https://pchelitskaya.wordpress.com/2011/07/10/%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%B8%D1%8F-x-y-z/>
15. Chirikova N.M. Motyvatsiini teorii personalu i upravlinnia motyvatsiieiu pratsi / N.M. Chirikova // Molodyi vchenyi. – 2015. – № 11. – S. 109-113.
16. Skorobahatko O. V. Motyvatsiia uchashnykiv innovatsiinoi diialnosti na pidpriemstvi: kand. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ek. nauk: spets. 08.00.04 – ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti). – Kherson, 2014.

## УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ВІНАГРОДАР» НА ОСНОВІ РЕЗУЛЬТАТІВ КОМПЛЕКСНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

**Ольга Євгенівна ГРОМОВА**

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ  
<https://orcid.org/0000-0003-3326-4742>  
e-mail: [olga85gromova@gmail.com](mailto:olga85gromova@gmail.com)

**Олексій Володимирович ПОПСУЙ**

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

*Сьогодні маркетингові дослідження є однією з головних функцій маркетингової діяльності будь-якого підприємства. Маркетингові дослідження забезпечують топ-менеджмент інформацією для прийняття управлінських рішень. Чим більш достовірною, точною і оперативною буде ця інформація, тим більше шансів у підприємства краще задовольнити потреби споживачів, випередити своїх конкурентів і, тим самим, досягти успіху на ринку.*

*Ключові слова: маркетинг, маркетингові дослідження, стратегічне управління, конкурентоздатність, підприємство, ринок.*

## IMPROVEMENT OF VINAGRODAR'S OPERATIONS BASED ON THE RESULTS OF COMPREHENSIVE MARKETING RESEARCH

**Olga HROMOVA, Oleksii POPSUI**

Vinnitsia Trade and Economics Institute of State University of Trade and Economics

*Today, marketing research is one of the main functions of any company's marketing activities. Marketing research provides top management with information for making management decisions. The more reliable, accurate and timely this information is, the more chances a company has to better meet the needs of consumers, outperform its competitors and thereby succeed in the market.*

*Marketing as a business philosophy means orientation of all activities of the entire company – from design and production to sales of goods – to meet the needs of consumers. Therefore, marketing research within this philosophy finds the answer to two main questions for the market: what is the demand and what is the supply. A correct assessment of these two sides of the market allows an organisation to identify unmet demand and meet demand with supply. Therefore, marketing research is aimed at identifying the needs of specific consumers and generating profits for the company or achieving other strategic goals by studying and forecasting the market and the behaviour of its actors.*

*Keywords: marketing, marketing research, strategic management, competitiveness, enterprise, market.*

Громова О., Попсуй О. (2023) Удосконалення діяльності ФГ «Вінагородар» на основі результатів комплексних маркетингових досліджень. *DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT*, (2), 37-41.  
[https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2\(4\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(4))

Hromova O., Popsui O. (2023) Improvement of Vinagrodar's operations based on the results of comprehensive marketing research. *DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT*, (2), 37-41.  
[https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2\(4\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(4))

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

В контексті теоретико-методологічного наповнення проведення маркетингових досліджень на підприємстві слід визначитися із характеристиками та притаманними рисами даного процесу.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Методологія проведення маркетингових досліджень, засад формування та їх реалізації є об'єктом досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, зокрема серед них: І. Акофф, К. Боумен, У. Кінг, Д. Кліланд, С. Ковальчук, М. Круглов, Г. Кунц, М. Мартиненко, А. Павленко, Є. Панченко, М. Портер, А. Стрікленд, А. Томпсон, І. Філіпішин, Ю. Черняк, З. Шершньова та інші.

### Формулювання цілей статті

Метою роботи є розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо проведення комплексного маркетингового дослідження підприємства.

### Виклад основного матеріалу

Комплексні маркетингові дослідження потенційного ринку збуту продукції ФГ «ВІНАГРОДАР», засвідчили значний потенціал даного ринку. З іншої сторони, аналіз господарської діяльності підприємства

за 2020-2022 рр, проведений у другому розділі кваліфікаційної роботи, засвідчили зріст виробництва ФГ «ВІНАГРОДАР».

Тобто, підприємство могло б підвищити свої доходи якби залучило до своєї діяльності спеціалістів, які б займалися дослідженнями ринку, пошуком нових клієнтів та популяризацією діяльності ФГ «ВІНАГРОДАР».

Ми пропонуємо ввести на підприємстві нову штатну одиницю, яка б займалася окресленим колом питань – посаду маркетолога.

Це має бути людина з маркетинговою освітою, яка буде працювати на основі положення про службу маркетингу ФГ «ВІНАГРОДАР». Окреслимо особливості підбору персоналу до служби маркетингу та основні складові положення про службу маркетингу.

Службу маркетингу очолює заступник директора підприємства з маркетингу (комерційної роботи). Керівник служби маркетингу несе відповідальність за організацію досліджень маркетингу, розробку планів і рекомендацій, спрямованих на досягнення цілей підприємства, здійснення контролю за виконанням плану маркетингових заходів.

Функціональні обов'язки всієї сукупності працівників служби маркетингу повинні повністю охоплювати функції служби. До складу маркетингової служби мають входити маркетологи, менеджери зі збуту, рекламної діяльності, фахівці з вивчення ринків, формування товарного асортименту, менеджери з ціноутворення та ін. Посадові інструкції слід розробляти для кожної посади і передбачати відповідальність працівників за виконання посадових обов'язків.

У положенні має бути представлена організаційна структура служби, її склад і підпорядкованість.

До основних функціональних обов'язків маркетолога належать такі:

- здійснення моніторингу і проведення маркетингових досліджень: внутрішнього середовища підприємства, ринку, потреб споживачів, конкурентів, конкурентоспроможності підприємства та ін.;
- інформаційне забезпечення маркетингової діяльності;
- розробка комплексних програм маркетингової діяльності підприємства і формування бюджету маркетингу;
- розробка маркетингової політики у сфері товару, цін, попиту, збуту, розподілу, реклами та ін. комунікацій тощо;
- оцінка конкурентоспроможності товарів, розробка пропозицій щодо покращення асортименту товарів;
- впровадження і координація маркетингових заходів;
- розробка і реалізація політики нововведень;
- стимулювання збуту і формування попиту;
- розробка пропозицій щодо ефективного пристосування всього потенціалу підприємства до вимог ринку;
- організація маркетингової діяльності підприємств;
- розробка рекомендацій щодо формування іміджу підприємства;
- здійснення маркетингового контролю: стратегічного, тактичного і контролю прибутковості тощо.

Конкретні функціональні обов'язки фахівців встановлюються в розрізі посад, передбачених для служби маркетингу, і залежать від специфіки діяльності підприємства і самої служби.

Враховуючи вищезазначене, ми пропонуємо створити на ФГ «ВІНАГРОДАР» відділ маркетингу, який на початковій стадії буде складатися лише з однієї особи – маркетолога (таблиця 1).

Таблиця 1

**Організаційна структура відділу маркетингу ФГ «ВІНАГРОДАР»**

Посада	Кількість осіб	П. І. П.	Оклад грн/місяць	Зайнятість дні/місяць
Маркетолог	1	Слободян Б. В.	4000	22

Для ефективної праці маркетолога ми пропонуємо облаштувати йому окреме робоче місце та, оскільки у майбутнього маркетолога є транспортний засіб, компенсувати йому витрати на паливе під час робочого часу. Витрати на зазначені заходи, наведено в таблиці 2.

Оскільки до цього часу на ФГ «ВІНАГРОДАР» маркетингова діяльність взагалі не здійснювалася, то в першу, чергу необхідно виконати ряд початкових маркетингових функцій із розробки та запровадження у діяльність підприємства маркетингових принципів управління. Перелік даних функцій та трудомісткість їх виконання наведені у таблиці 3.

Розрахунки трудомісткості виконання, зазначених у таблиці 3 функцій, проводились із врахуванням завантаженості маркетолога та середніх норм витрат часу на реалізацію даних функцій. Витрати розраховувались, виходячи із встановленої нами середньомісячної заробітної плати маркетолога.

Таблиця 2

## Річні витрати на створення відділу маркетингу ФГ «ВІНАГРОДАР»

Стаття витрат	Кількість	Ціна за одиницю, грн	Сума, грн
Комп'ютер та програмне забезпечення	1	4000	40000
Мультифункціональний пристрій	1	1000	10000
Комп'ютерний стіл	1	600	6000
Тумба для оргтехніки	1	300	3000
Стільці	4	100	4000
Компенсація витрат за мобільний зв'язок в місяць	12	100	12000
Компенсація витрат за пальне в місяць	12	200	24000
Представницькі витрати	12	50	6000
Разом			105000

Таблиця 3

## Трудомісткість виконання маркетингових функцій ФГ «ВІНАГРОДАР»

Маркетингова функція	Трудомісткість	
	Дні	Витрати, грн
Розробка маркетингової стратегії удосконалення господарської діяльності ФГ «ВІНАГРОДАР»	22	40000
Планування маркетингової діяльності ФГ «ВІНАГРОДАР»	11	20000
Проведення маркетингових досліджень споживачів ФГ «ВІНАГРОДАР»	22	40000
Планування та формування асортименту продукції ФГ «ВІНАГРОДАР»	11	20000
Розробка цінової політики ФГ «ВІНАГРОДАР»	11	20000
Розробка і впровадження елементів комунікативної політики ФГ «ВІНАГРОДАР»	22	4000
Разом	88	180000

Таким чином, виконання початкового комплексу заходів з організації маркетингової діяльності ФГ «ВІНАГРОДАР» буде коштувати підприємству 285000 грн та затягнеться у часі на 4 місяці.

Оскільки зазначене сума є досить відчутною для бюджету підприємства, нам необхідно прорахувати ефективність запровадження даного заходу.

Ми прогнозуємо, що в результаті організації служби маркетингу, обсяги доходів ФГ «ВІНАГРОДАР» зростуть на 9%. Таким чином, ефективність запровадження даного заходу становитиме:

– на основі даних аналізу техніко-економічних показників господарської діяльності ФГ «ВІНАГРОДАР» розрахуємо додатковий дохід від запровадження даного заходу:

$$D_{\text{дохід}} = \frac{3671000 \cdot 9}{100} = 330390 \text{ (грн);} \quad (1)$$

– розрахуємо суму чистого доходу:

$$C_{\text{дохід}} = 330390 - 285000 = 45390 \text{ (грн).}$$

Отже, в результаті організації служби маркетингу ФГ «ВІНАГРОДАР» додатково отримає дохід у розмірі 45390 грн, це тільки при наявності одного маркетолога. Ця позитивна тенденція призведе до того, що можна буде сформувати повноцінний відділ маркетингу який дасть лише прибуток.

Підприємство ФГ «ВІНАГРОДАР» мало використовує рекламу у своїй діяльності, через це ми маємо проблеми пов'язані з тим, що воно є маловідомим, а хто хоче купувати товар, якщо ніколи про нього не чув?

Далі буде запропоновано декілька варіантів покращення маркетингового становища фірми.

Якщо компанія хоче підкреслити найкращі якості продукту, показати його простим і в той же час ефективним, то відеореклама просто необхідна. У цій формі звернення клієнтам не потрібно читати багато тексту чи надмірно напружуватись, включати уяву, можна сказати цей вид реклами залишається лише «проковтнути».

Отже, для підвищення маркетингового становища фірми можна розмістити відеорекламу на регіональному телебаченні, а саме «33 канал».

Розрахуємо витрати пов'язані з цим.

$$Z_{\text{т.р.}} = B_{\text{TV}} \cdot C_{\text{TV}} \cdot K_{\text{ПДВ}}, \quad (2)$$

де  $B_{\text{TV}}$  – час TV ефіру реклами, сек.;

$C_{\text{TV}}$  – тариф за розміщення реклами на TV, грн;

$K_{\text{ПДВ}}$  – коефіцієнт, який враховує ПДВ (1,2)

$$Z_{\text{т.р.}} = (18 \text{ (сек)} \cdot 5,5 \text{ (грн)} \cdot 1,2) \cdot 90 = 10692 \text{ (грн).}$$

90 рекламних роликів це оптимальна кількість на місяць, так як вони будуть крутитись тричі на день.

Ще одним видом маркетингової діяльності є розміщення рекламних звернень та оголошень в газету. Ілюстрований приклад можна побачити на рисунку 1.



Рис. 1. Приклад газетного оголошення

Розрахунок витрат за розміщення реклами в газеті.

$$Z_{Г.Р.} = S \cdot Ц_s \cdot K_{ПДВ}, \quad (3)$$

де  $Z_{Г.Р.}$  – витрати на газетну рекламу;

$S$  – площа (кількість рядків) рекламного повідомлення;

$Ц_s$  – тариф розміщення реклами в газеті за площу і місце розміщення або за кількість рядків оголошення, грн;

$K_{ПДВ}$  – коефіцієнт, який враховує ПДВ.

$Z_{Г.Р.} = (20 \cdot 9 \cdot 1,17) = 210,60$  (грн).

210,6 гривень вартість оголошення в газеті один раз на місяць, а на рік ця цифра сягне 2527,2 гривень.

Загальна характеристика усіх запропонованих маркетингових витрат відображено у таблиці 4.

Таблиця 4

**Сумарні маркетингові витрати ФГ «ВІНАГРОДАР» на нововведення**

Засоби розміщення реклами	Вартість одного розміщення реклами, грн	Кількість розміщень реклами в рік	Загальні витрати на розміщення реклами, грн
Реклама в газеті «Подільські вісті»	210,6	12	2527,2
Реклама на «33 каналі»	118,80	180	21384,0
Реклама на білбордах	1600	24	38400,0
Реклама на візитівках	390	Необмежена	390,0
Разом			62701,2

Зрозуміло, що такі витрати перекладуться на споживача, тому ми рекомендуємо звернути увагу на рекламу на білбордах, в цьому випадку річні витрати сягли б 24301,2 гривень, що є абсолютно реальним для підприємства.

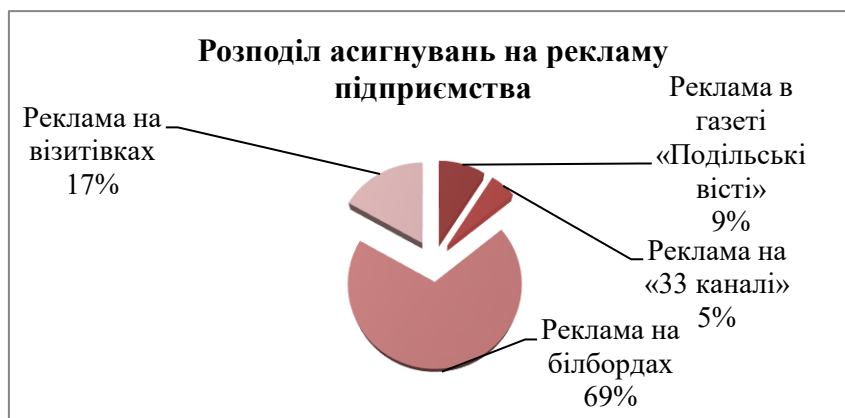


Рис. 2. Розподіл асигнувань на рекламу підприємства ФГ «ВІНАГРОДАР»



Отже, реклама на білбордах займає 69% вкладених коштів, а це значить, що для підприємства вдаліше використати рекламу на візитівках, рекламу в газеті та на «33 каналі» і це складатиме більше половини коштів, а саме 24301,2 грн.

У таблиці 5 представленні зведені рекомендації щодо удосконалення рекламної діяльності ФГ «ВІНАГРОДАР»

Таблиця 5

**Зведені результати щодо удосконалення рекламної діяльності ФГ «ВІНАГРОДАР»**

Назва рекомендованого заходу	Ціль, що досягається	Методи, досягнення цілей	Показники ефективності, що характеризують результат
Рекламування підприємства	– донести до споживачів інформацію стосовно існування фірми	– реклама у газеті; – реклама на телебаченні; – банерна реклама;	– збільшення кількості продажів; – захоплення більшої частки ринку
Формування рекламного бюджету на рік	– визначення впливу реклами на підприємство	– використання комбінованих методів формування рекламного бюджету;	– збільшення валового доходу підприємства

Сучасні відносини фірм виробників і їх споживачів, як на мене є досить хиткими, адже рівень конкуренції є дуже високим, тому виробникам потрібно в любий спосіб привертати увагу споживачів до себе. Найпопулярнішим видом привертання уваги є реклама і вище було зазначено яким саме чином можна це зробити.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Як висновок, можна сказати, що реклама відіграє для будь-якого підприємства велику роль, оскільки вона інформує потенційних клієнтів про діяльність фірми. Сформувавши бюджет витрат на рекламу для ФГ «ВІНАГРОДАР», доведено, що за рахунок реклами в майбутньому з'являться не лише нові клієнти, але й значно зросте прибуток.

**Література**

1. Громова О. Є. Стратегічне управління конкурентоздатністю підприємства: маркетингові аспекти формування : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2020. 350 с.
2. Громова О. Є. Нижник В. М. Еволюція формування стратегічного менеджменту у підвищенні конкурентоздатності підприємств : монографія. Integration of traditional and innovative scientific researches: global trends and regional aspect : collective monograph / edited by authors. 2nd ed. Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2020. 310 p. P. 72–95.
3. Громова О. Є., Громова А. Є. Оцінка фінансового стану машинобудівних підприємств України та шляхи їх покращення. Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky. 2017. Vol. 5. No 6. P. 62–65.
4. Жадько К. С. Моніторинг, діагностика та контроль у системі контролінгу діяльності суб'єктів підприємницької діяльності [Електронний ресурс]. Ефективна економіка. № 10. 2015. – Режим доступу до журн. : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4873>
5. Нижник В. М., Шарко В. М., Громова О. Є. Формування маркетингово-логістичної служби промислового. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 5. Т.1. С. 12–17.
6. Танасійчук А. М., Поліщук І. І., Громова О. Є., Бондаренко В. М., Гевчук А. В., Поліщук Н. В. Маркетинг: навч. посібник. Вінниця : ТОВ «Меркьюрі-Поділля», 2019. 290 с.

**References**

1. Hromova O. Ye. Stratehichne upravlinnia konkurentozdatnistiu pidpriemstva: marketynhovi aspekty formuvannia : monohrafiia. Khmelnytskyi : KhNU, 2020. 350 s.
2. Hromova O. Ye. Nyzhnyk V. M. Evoliutsiia formuvannia stratehichnoho menedzhmentu u pidvyshchenni konkurentozdatnosti pidpriemstv : monohrafiia. Integration of traditional and innovative scientific researches: global trends and regional aspect : collective monograph / edited by authors. 2nd ed. Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2020. 310 p. P. 72–95.
3. Hromova O. Ye., Hromova A. Ye. Otsinka finansovoho stanu mashynobudivnykh pidpriemstv Ukrainy ta shliakhy yikh pokrashchennia. Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky. 2017. Vol. 5. No 6. P. 62–65.
4. Zhadko K. S. Monitorynh, diahnostryka ta kontrol u systemi kontrolinhu diialnosti subiektiv pidpriemnytskoi diialnosti [Elektronnyi resurs]. Efektyvna ekonomika. № 10. 2015. – Rezhym dostupu do zhurn. : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4873>
5. Nyzhnyk V. M., Sharko V. M., Hromova O. Ye. Formuvannia marketynhovo-lohistrychnoi sluzhby promyslovoho. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2021. № 5. T.1. S. 12–17.
6. Tanasiichuk A. M., Polishchuk I. I., Hromova O. Ye., Bondarenko V. M., Hevchuk A. V., Polishchuk N. V. Marketynh: navch. posibnyk. Vinnytsia : TOV «Merkiuri-Podillia», 2019. 290 s.

## СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПОПИТУ НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

**Ігор Васильович НЕСТОРИШЕН**

Хмельницький національний університет  
<https://orcid.org/0000-0003-0765-195X>  
e-mail: [nestor\\_nema@ukr.net](mailto:nestor_nema@ukr.net)

**Юлія Дмитрівна СТЕЛЬМАХ**

Хмельницький національний університет

**Дмитро Вікторович МАРЧУК**

Хмельницький національний університет

*В статті досліджено тенденції на міжнародному ринку туристичних послуг протягом 2021-2023 рр., зокрема, проаналізовано динаміку показника «міжнародні туристичні прибуття» як в цілому у світі, так і в розрізі глобальних туристичних регіонів. Авторами дослідження проаналізовано чинники мотивації туристичних подорожей в Україні з початком військової агресії РФ. Зауважено, що майже 55 % українців не відвідували інші регіони України з туристичною метою з 24 лютого 2022 року, проте майже 36 % українців це робили 1-5 разів. Варто відзначити зміну пріоритетів за цей період, адже більшість респондентів (54,0 %) відзначили, що надають перевагу пішим прогулянкам та дослідженням міського середовища. Близько 28 % опитаних віддають перевагу культурному туризму (екскурсіям до історичних пам'яток і музеїв). Пляжному туризму віддавали перевагу близько 23 % мандрівників. Зауважено, що у 2021 р. пріоритетним видом туризму був саме пляжний туризм (близько 48 %).*

*Ключові слова: туризм, індустрія гостинності, мотиваційні чинники, подорожі.*

## CURRENT TRENDS OF TRANSFORMATION OF DEMAND ON THE MARKET OF TOURIST SERVICES IN UKRAINE

**Ihor NESTORISHEN, Julia STELMAKH, Dmytro MARCHUK**

Khmelnytsky National University

*Demand in the market of tourist services means the desire and willingness of individuals or groups to purchase various services related to travel, tourism and hospitality. This demand is influenced by a variety of factors, and understanding these factors is important for businesses and destinations in the tourism industry. It should be noted that due to the active influence of globalization processes on the international market of tourist services, corresponding changes are taking place in all national tourist markets. In particular, starting in 2020, business representatives of the tourism and hospitality industry for the first time in history felt a negative impact on the development of the industry as a result of the global pandemic (COVID-2019), the result of which was the introduction at the national level of restrictions on the possibilities of movement of citizens both within states and between them. The purpose of the study is the systematization and analysis of factors motivating tourist trips in Ukraine with the beginning of the military aggression of the Russian Federation. As a result of the influence of internal and external factors in the international and domestic space, the role of the tourism industry in Ukraine underwent significant changes during 2020-2023. Despite the gradual recovery of the industry in 2021 due to the effects of the COVID-19 pandemic, the military aggression of the Russian Federation led to an almost complete stop functioning of tourism business entities. However, 2023 showed certain positive trends in the recovery of the tourism industry, especially in the western regions of Ukraine (Zakarpattia region, Lviv region, Ivano-Frankivsk region), where a significant increase in travelers could be observed. This became one of the factors of the recovery and development of domestic tourism, which, subject to the development of appropriate state regulatory instruments, can become one of the priority areas of economic recovery of Ukraine. When researching current types of recreation in Ukraine, the majority of respondents (54.0%) noted that they prefer hiking and exploring the urban environment. About 28% of respondents prefer cultural tourism (excursions to historical monuments and museums). About 23% of travelers preferred beach tourism. Here it should be noted a significant change in priorities during this period, because according to the results of the survey "Study of domestic and outbound tourism of Ukrainians" conducted by the Human Research company on the order of the State Tourism Development Agency in 2021, the priority type of tourism was precisely beach tourism (about 48%). Tourism businesses and destinations constantly monitor and adapt to these factors in order to effectively respond to changes in demand and maintain a competitive advantage in the tourism market. Understanding the diverse and changing nature of demand is key to the success of businesses and destinations in the tourism industry. The development of tourism can become a driver of regional development, helping to boost the economy of less developed regions.*

*Keywords: tourism, hospitality industry, motivational factors, travel*

Несторишен І., Стельмах Ю., Марчук Д. (2023) Сучасні тренди трансформації попиту на ринку туристичних послуг України. *DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT*, (2), 42-47.  
[https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2\(5\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(5))

Nestorishen I., Stelmakh J., Marchuk D. (2023). Current trends of transformation of demand on the market of tourist services in Ukraine. *DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT*, (2), 42-47.  
[https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2\(5\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(5))

## Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Попит на ринку туристичних послуг означає бажання і готовність окремих осіб або груп купувати різні послуги, пов'язані з подорожами, туризмом і гостинністю. На цей попит впливають різноманітні фактори, і розуміння цих факторів має важливе значення для підприємств і місць призначення в індустрії туризму. Зауважимо, внаслідок активного впливу процесів глобалізації на міжнародний ринок туристичних послуг відбуваються відповідні зміни на усіх національних туристичних ринках. Зокрема, починаючи з 2020 р. представники бізнесу індустрії туризму та гостинності вперше в історії відчули негативний вплив на розвиток галузі внаслідок світової пандемії (COVID-2019), результатом якого було запровадження на національних рівнях обмежень щодо можливостей пересування громадян як в середини держав, так і між ними. Результатом запровадження таких заходів було зниження показників мобільності громадян, а показник «міжнародні туристичні прибуття» на початку 2023 р. в порівнянні із 2019 р. відновились лише на 80 %. Лише туристичні ринки країн Середнього Сходу показали зростання у 2023 р. в порівнянні із 2019 р. на 15 % (рис. 1).

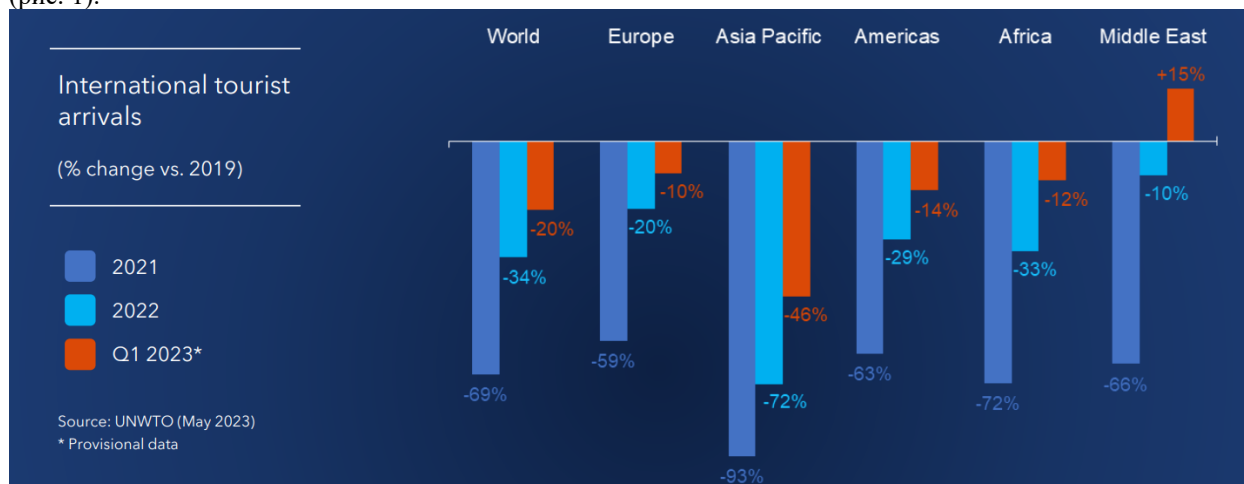


Рис. 1. Динаміка показника «міжнародні туристичні прибуття»

Джерело: [10]

Таким чином, протягом 2020-2023 рр. основним чинником впливу на міжнародний ринок туристичних послуг була пандемія COVID-2019, яка призвела до падіння попиту на туристичні продукти у всіх країнах світу. Проте, для вітчизняного ринку туристичних послуг, після значного відновлення у 2021 р., 2022 р. став найгіршим внаслідок військової агресії РФ, що призвело до окупації значної частини території України, руйнування значної кількості логістичної та туристично-рекреаційної інфраструктури. Втім, показники окремих регіонів України щодо активізації надання туристичних та готельно-ресторанних послуг у 2023 р. показують позитивну динаміку та поступове відновлення ринку внаслідок існуючих обмежень щодо виїзду громадян за кордон та наявності значного обсягу відкладеного попиту на туристичні продукти.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Відмітимо, в сучасній науковій літературі існує значна кількість публікацій щодо особливостей розвитку індустрії туризму та гостинності в Україні та світі в умовах подолання сучасних викликів і загроз. Зокрема, зазначені тематики у своїх працях досліджують К. О. Глубоченко [2], І. Журба [7], Левицька І.В. [5], Л. Ю. Матвійчук [6], С. Матюх [7] та інші науковці.

### Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

В той же час, сьогодні є вкрай важливим вироблення пропозицій та визначення векторів подальшого розвитку й відновлення ринку туристичних послуг в умовах військової агресії РФ. Запорукою успішної реалізації таких проектів є визначення сучасних трендів трансформації попиту на ринку туристичних послуг в Україні, систематизація основних позитивних та негативних чинників впливу на попит на вітчизняні туристичні продукти, що й зумовлює актуальність дослідження.

### Формулювання цілей статті (постановка завдання)

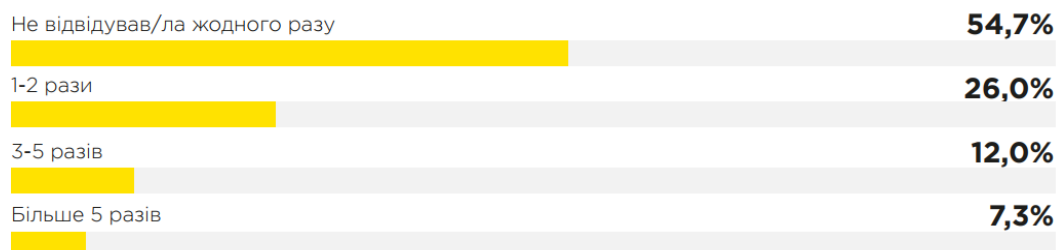
Метою дослідження є систематизація та аналіз чинників мотивації туристичних подорожей в Україні з початком військової агресії РФ.

### Виклад основного матеріалу

Внаслідок впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища у міжнародному та вітчизняному просторі зазнала істотних змін роль індустрії туризму в Україні протягом 2020-2023 рр.

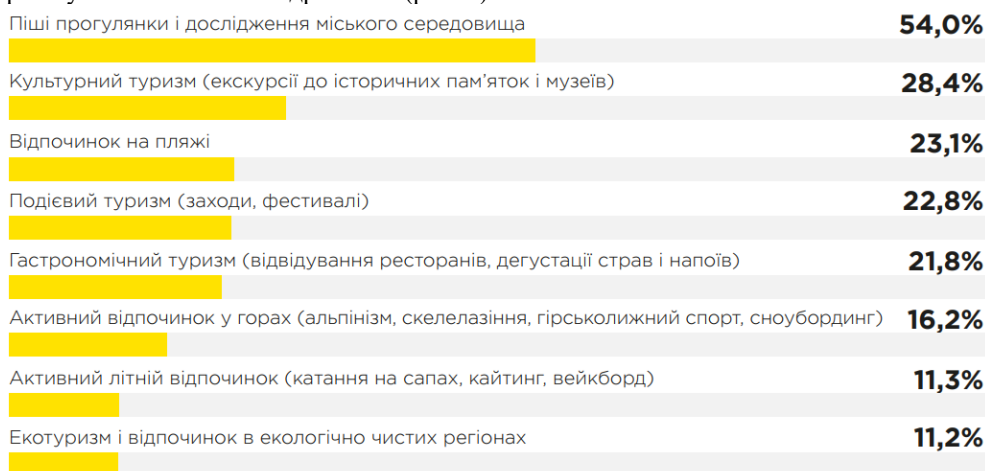
Незважаючи на поступове відновлення галузі у 2021 р. внаслідок дії пандемії COVID-19, військова агресія РФ призвела майже до повної зупинки функціонування суб'єктів туристичного підприємництва. Проте, 2023 р. показав певні позитивні тренди відновлення індустрії туризму, особливо в західних областях України (Закарпатська обл., Львівська обл., Івано-Франківська обл.), де можна було спостерігати значне зростання подорожуючих. Це стало одним з чинників відновлення та розвитку саме внутрішнього туризму, який за умови розроблення відповідних інструментів державного регулювання може стати одним з пріоритетних напрямів економічного відновлення України.

Зазначимо, повномасштабне військове вторгнення РФ істотно змінило ставлення українців до подорожей та відпочинку. Цікавими є результати дослідження, яке проводило Державне агентство з розвитку туризму та проект UNICEF U-Report Ukraine, яке показало ставлення громадян до подорожей під час війни. У проєкті взяли участь близько 5 000 осіб віком від 14 до 34 років. Зокрема, опитування показало, що майже 55 % українців не відвідували інші регіони України з туристичною метою з 24 лютого 2022 року, проте майже 36 % українців це робили 1-5 разів (рис. 2) [9].



**Рис. 2. Скільки разів ви відвідували інші регіони України з туристичною метою з 24 лютого 2022 року?**  
Джерело: [9]

Досліджуючи актуальні види відпочинку в Україні, більшість респондентів (54,0 %) відзначили, що надають перевагу пішим прогулянкам та дослідженням міського середовища. Близько 28 % опитаних віддають перевагу культурному туризму (екскурсіям до історичних пам'яток і музеїв). Пляжному туризму віддавали перевагу близько 23 % мандрівників (рис. 3).



**Рис. 3. Види відпочинку, яким надають перевагу в Україні після 24 лютого 2022 р.**  
Джерело: [9]

Тут слід відзначити суттєву зміну пріоритетів за цей період, адже за результатами опитування «Дослідження внутрішнього та виїзного туризму українців», проведеного компанією «Хьюман Ресерч» на замовлення Державного агентства розвитку туризму у 2021 р. пріоритетним видом туризму був саме пляжний туризм (близько 48 %) (рис. 4).



**Рис. 4. Види відпочинку, яким надавали перевагу в Україні у 2021 р.**

Джерело: [ 4 ]

Вкрай актуальним питанням в умовах сьогодення було дослідження перешкод та обмежень для подорожей в Україні в умовах воєнного стану. Близько 57 % респондентів зазначили, що основним обмежуючим чинником подорожей були питання безпеки, а 42 % - фінансові витрати. Також суттєвими стримуючими факторами є втрата доступу до морських курортів та проблеми логістики доїзду (рис. 5).

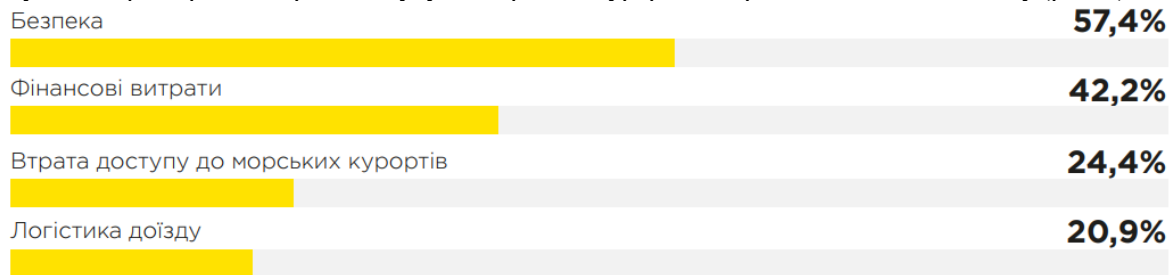


Рис. 5 Перешкоди (обмеження) для подорожей в Україні в умовах воєнного стану

Джерело: [9]

Певним підтвердженням зазначеного опитування є результати динаміки податкових надходжень від туристичній галузі за січень-червень 2023 р. по регіонах в порівнянні з аналогічним періодом 2021-2022 рр. Так, за інформацією Державного агентства розвитку туризму за перших шість місяців 2023 р. динаміка сплати податкових платежів була різною по областях (рис. 6).

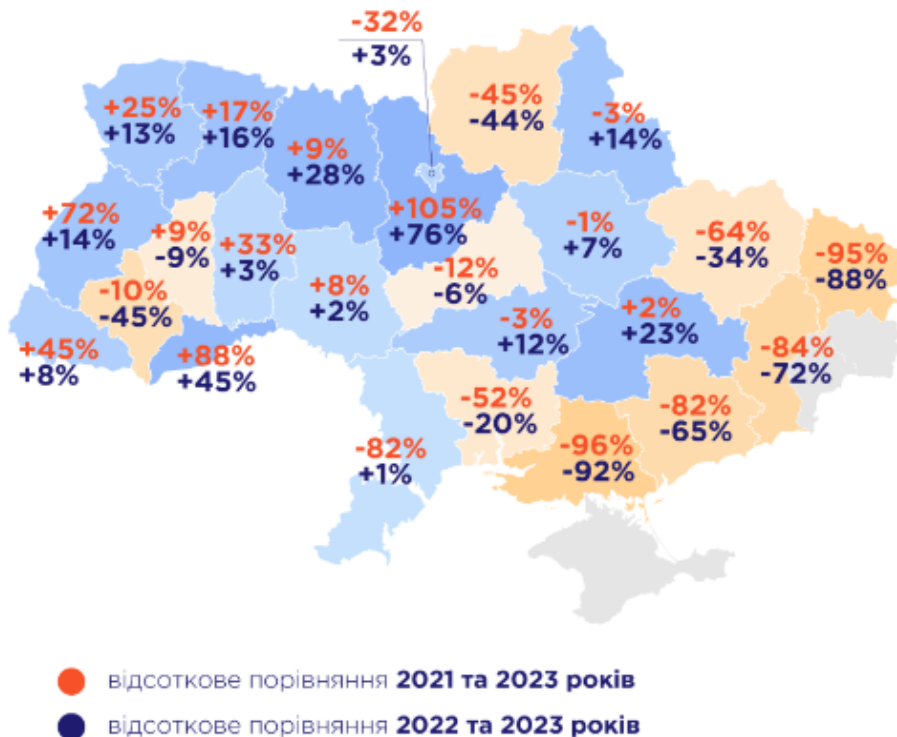


Рис. 6. Аналіз динаміки податкових надходжень від туристичній галузі за січень-червень 2023 р.

Джерело: [3]

Ріст податків за два квартали поточного року відмічено у столиці та у 14 регіонах України. Найбільший приріст – зафіксований у Київській області, яка за перші 6 місяців поточного року сплатила в бюджет 111157 тис. грн проти 63190 тис. грн за аналогічний період 2022 року. У першому півріччі 2021 році від Київщини в казну держави надійшло 54251 тис. грн (рис. 7).

Львівщина також тримає лідерство по надходженнях до бюджету. За перші шість місяців поточного року від області надійшло 147949 тис. грн, проти 129 млн 880 тис грн за аналогічний період торік. У 2021 році Львівський регіон за цей же період сплатив у казну держави 85911 тис. грн. В лідерах по зростанню податків і Буковина – 13113 тис. грн. Торік за перше півріччя представниками тургалузі в цьому регіоні сплачено 957 тис. грн, що на 2068 тис. грн більше ніж у 2021 році. Цього року зросли податкові надходження від туристичної галузі і на Закарпатті – 35 млн 916 тис. грн проти 33 млн 154 тис грн у 2022 році. Для порівняння у 2021 році сума надходжень склала 24748 тис. грн

<b>ПОДАТКИ,</b> млн грн:	2021	2022	2023
Вінницька	10,9	11,5	11,7
Волинська	5,5	6,0	6,8
Дніпропетровська	42,3	35,0	43,1
Донецька	22,5	13,0	3,6
Житомирська	5,5	4,6	6,0
Закарпатська	24,7	33,2	36,0
Запорізька	34,2	17,6	6,2
Івано-Франківська	65,0	106,2	58,3
Київська	54,3	63,2	111,2
Кіровоградська	6,6	5,7	6,4
Луганська	4,3	1,8	0,2
Львівська	86,0	129,9	148,0
Миколаївська	15,8	9,4	7,5
Одеська	241,8	42,8	43,4
Полтавська	18,4	17,0	18,2
Рівненська	6,7	6,7	7,8
Сумська	4,7	4,0	4,5
Тернопільська	7,3	8,7	8,0
Харківська	44,6	24,6	16,2
Херсонська	19,0	9,3	0,7
Хмельницька	8,5	11,0	11,3
Черкаська	9,3	8,8	8,2
Чернівецька	7,0	9,1	13,1
Чернігівська	7,7	7,6	4,2
м. Київ	336,6	222,8	229,8

Рис. 7. Аналіз динаміки податкових надходжень від тургалузі за січень-червень 2023 р.

Джерело: [3]

### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Узагальнюючи вище викладене можна зробити висновки, що з початком військової агресії РФ проти України суттєво змінилися чинники мотивації туристичних подорожей. Незважаючи на складну ситуацію, 2023 р. продемонстрував можливості відновлення та розвитку внутрішнього туризму, особливо в західних областях. Україна має значний потенціал для розвитку туризму завдяки своїм природним ресурсам, історичним пам'яткам, культурному спадку та гостинності своїх мешканців. Туристичні підприємства та напрямки постійно відстежують і адаптуються до цих факторів, щоб ефективно реагувати на зміни попиту та підтримувати конкурентну перевагу на ринку туристичних послуг. Розуміння різноманітної та мінливої природи попиту є ключем до успіху бізнесу та місць призначення в індустрії туризму. Розвиток туризму може стати драйвером регіонального розвитку, сприяючи підняттю економіки менш розвинених регіонів. Як зазначалось, індустрія туризму та гостинності може стати вагомим чинником відновлення вітчизняної економіки. До першочергових завдань щодо розвитку цієї галузі є вдосконалення туристичної інфраструктури та надання високоякісних туристичних послуг

### Література

1. Nestoryshen I. European experience of the system of submission and processing of preliminary information about passengers (API/PNR) and cargo (ACIS). [scientific monograph]: «Development Of Ukraine's customs policy in the context of European Integration». Видавництво «Izdevnieciba «Baltija Publishing», Riga, Latvia. 2023. С. 149-166.
2. Глубоченко К. О., Дорошенко О. М. Аналіз сучасного стану ринку та перспективи туристичних послуг в Україні. Modern Economics. 2021. № 30(2021). С. 71-75.
3. Динаміка податкових надходжень від регіонів за I перше півріччя 2023 року. Державне агентство розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/dinamika-podatkovih-nahodzen-vid-regioniv-za-i-pershe-pivrichchya-2023-roku>
4. Звіт за результатами опитування «Проведення дослідження внутрішнього та виїзного туризму українців». Проведено компанією «Хьюман Ресерч» на замовлення Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ) на базі додатку «Lemur». URL: <https://drive.google.com/file/d/1Vbzkc8sG9muJGJjEUCFkzBfAsIVbke9A/view>
5. Левицька І.В., Басюк Д.І., Климчук А.О., Тарасюк Г.М., Москвічова О.С. Економіка туризму: навчальний посібник. Житомир, 2020. 488 с.
6. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі : колективна монографія / за наук. ред. проф. Л.Ю. Матвійчук. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2019. 320 с.

- 
7. Матюх С. А., Журба І. Є., Несторишен І. В. Економіка підприємств туристичної галузі: проблеми та перспективи розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2022, № 3, Т.2, С. 7-12.
  8. Соціально-економічна мотивація інноваційного розвитку регіону : монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, професора О. В. Прокопенко. – Суми : Сумський державний університет, 2012. – 576 с.
  9. Результати онлайн-опитування щодо подорожей Україною під час війни. Державне агентство з розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/zvidki-ukrayinci-berut-nathnennya-na-podorozhi-pid-chas-viyni>.
  10. UNWTO World Tourism Barometer - Volume 21 · Issue 2 · May 2023. URL: [https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2023-05/barom-ppt-may-2023\\_0.pdf?VersionId=pJ0gOWRPkI5bFD5tx5yyuRJ82xwe4jwu](https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2023-05/barom-ppt-may-2023_0.pdf?VersionId=pJ0gOWRPkI5bFD5tx5yyuRJ82xwe4jwu)

### References

1. Nestoryshen I. (2023) European experience of the system of submission and processing of preliminary information about passengers (API/PNR) and cargo (ACIS). [scientific monograph]: «Development Of Ukraine's customs policy in the context of European Integration». Видавництво «Izdevnieciba «Baltija Publishing», Riga, Latvia.. P. 149-166.
2. Hlubochenko K. O., Doroshenko O. M. (2021) Analiz suchasnoho stanu rynku ta perspektyvy turystychnykh posluh v Ukraini. *Modern Economics*. 2021. № 30. P. 71-75.
3. Dynamika podatkovykh nadkhodzen vid rehioniv za I pershe pivrichchia (2023). Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/dinamika-podatkovih-nadkhodzen-vid-regioniv-za-i-pershe-pivrichchya-2023-roku>
4. Zvit za rezultatamy opytuvannya «Provedennia doslidzhennia vnutrishnoho ta vyiznoho turyzmu ukrainsiv». Provedeno kompaniieiu «Khuman Research» na zamovlennia Derzhavnogo ahentstva rozvytku turyzmu (DART) na bazi dodatku «Lemur». URL: <https://drive.google.com/file/d/1VbzkC8sG9muJGjEUCFkzBfAsIVbke9A/view>.
5. Levyska I.V., Basiuk D.I., Klymchuk A.O., Tarasiuk H.M., Moskvichova O.S. (2020). *Ekonomika turyzmu: navchalnyi posibnyk*. Zhytomyr, 488 p.
6. *Perspektyvy rozvytku turyzmu v Ukraini ta sviti: upravlinnia, tekhnolohii, modeli (2019) : kolektyvna monohrafiia / za nauk. red. prof. L.Iu. Matviichuk*. Lutsk : IVV Lutskoho NTU, 320 p.
7. Matiukh S. A., Zhurba I. Ye., Nestoryshen I. V. (2022). *Ekonomika pidpriemstv turystychnoi haluzi: problemy ta perspektyvy rozvytku*. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. *Ekonomichni nauky*. № 3, Т.2, P. 7-12.
8. *Sotsialno-ekonomichna motyvatsiia innovatsiinoho rozvytku rehionu (2012): monohrafiia / za zah. red. d-ra ekon. nauk, profesora O. V. Prokopenko*. – Sumy : Sumskyi derzhavnyi universytet, – 576 p.
9. Rezultaty onlain-opytuvannya shchodo podorozhei Ukrainoiu pid chas viiny. Derzhavne ahentstvo z rozvytku turyzmu. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/zvidki-ukrayinci-berut-nathnennya-na-podorozhi-pid-chas-viyni>.
10. UNWTO World Tourism Barometer - Volume 21 · Issue 2 · May 2023. URL: [https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2023-05/barom-ppt-may-2023\\_0.pdf?VersionId=pJ0gOWRPkI5bFD5tx5yyuRJ82xwe4jwu](https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2023-05/barom-ppt-may-2023_0.pdf?VersionId=pJ0gOWRPkI5bFD5tx5yyuRJ82xwe4jwu)

## ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ В ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ

**Сергій Анатолійович МАТЮХ**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин  
Хмельницький національний університет  
<https://orcid.org/0000-0001-9899-109X>  
e-mail: [matuh@khnmu.edu](mailto:matuh@khnmu.edu)

**Тетяна Іванівка КАТКОВА**

старший викладач кафедри маркетингу, здобувач,  
Хмельницький національний університет  
<https://orcid.org/0000-0001-5209-3139>  
e-mail: [t\\_katkova@khnmu.edu.ua](mailto:t_katkova@khnmu.edu.ua)

*Сучасні умови господарювання вимагають нових підходів не тільки у плануванні асортименту послуг, але й у формуванні нових підходів до підвищення ефективності діяльності туристичних організацій на основі технологій маркетингу. Доведено, що актуальним має стати формування тенденції до сприйняття маркетингу саме як інструменту управління. Такий підхід дозволить своєчасно виявляти зміну у факторах впливу на діяльність, створювати ефективні комунікації з клієнтами, посилювати конкурентні позиції на ринку.*

*Метою дослідження є визначення особливостей здійснення маркетингового управління в туристичному бізнесі в сучасних умовах та виявлення факторів впливу на його формування.*

*З'ясовано, що роботу туристичної фірми на ринку можна розглядати у кількох аспектах: як роботу державних структур, об'єднань, асоціацій щодо просування свого національного туристичного продукту та залучення туристів; як роботу туроператора з вивчення попиту на створення конкурентоспроможного пакету послуг та забезпечення його збуту; як роботу з продажу туристичних послуг із забезпечення успішної реалізації турів.*

*За результатами проведеного аналізу обґрунтовано основні напрями роботи маркетингових відділів туристичної організації. У зв'язку з цим досліджено їх специфіку та коло функціональних обов'язків. Зазначено, що при плануванні маркетингових заходів та при розподілі функціональних обов'язків відділу (департаменту) маркетингу слід враховувати тенденції розвитку туризму в Україні.*

**Ключові слова:** маркетингове управління, туристичний бізнес, туристичний продукт, конкурентна перевага, функції відділу маркетингу, інструмент управління.

## PECULIARITIES OF MARKETING MANAGEMENT IN TOURISM BUSINESS

**Sergii MATIUKH, Tetiana KATKOVA**

Khmelnytskyi National University

*The current state of war in Ukraine is characterized by the sharp decline of the tourism industry in most regions, the curtailment of social development programs in this direction, the loss of positive trends and dynamics of the development of related industries, and the low competitiveness of tourist services. Such conditions require new approaches not only in planning the assortment of services, but also in the formation of new approaches to increasing the efficiency of tourism organizations based on marketing technologies.*

*In modern conditions, a tendency to perceive marketing as a management tool should be formed. Such an approach will allow timely detection of changes in the factors affecting activity (macro- and microenvironment), create effective communications with clients, and strengthen competitive positions on the market.*

*The purpose of the study was to determine the peculiarities of the implementation of marketing management in the tourism business in modern conditions and to identify factors influencing its formation.*

*Each tourist organization has to independently decide on the specifics of its activity, market segments and financial policy. When making strategic decisions, responsible managers of enterprises focus, first of all, on the needs and specifics of the current state of the market.*

*It was found that the work of a tourist firm on the market can be considered in several aspects, including: as the work of state structures, unions, associations in the tourist markets of one or more countries in order to promote their national tourist product and attract tourists to their country or your region; as the work of a tour operator to study the demand for tourist services in order to create a competitive ready-made package of services and ensure its sale; as work on the sale of a ready-made package of tourist services to ensure the successful implementation of tours.*

*Based on the results of the analysis, the main areas of work of the marketing departments of the tourist organization were substantiated. In this regard, their specifics and range of functional responsibilities were investigated.*

*It is noted that when planning marketing activities and when allocating functional responsibilities of the marketing department, trends in the development of tourism in Ukraine should be taken into account. It is important to rely on the relevant security regulations adjusted for martial law.*

**Key words:** marketing management, tourist business, tourist product, competitive advantage, marketing department functions, management tool.



---

Матюх С., Каткова Т. (2023) Особливості маркетингового управління в туристичному бізнесі. *DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT*, (2), 48-52. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2\(6\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(6))

Matiukh S., Katkova T. (2023). Peculiarities of marketing management in tourism business. *DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT*, (2), 48-52. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2\(6\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(6))

### **Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями**

В наш час забезпечення ефективної діяльності посідає важливе місце в процвітанні будь-якого підприємства туристичного бізнесу й відіграє ключову роль в реалізації стратегій щодо соціального та економічного регіонального розвитку. Умови здійснення туристичної діяльності є унікальними і сильно чутливими до найменших змін соціально-економічного стану як у країні розміщення бізнесу, так і приймаючої сторони. За сучасних умов зміни в ній стали рушійною силою, а також конкурентною перевагою підприємств, які є стейкхолдерами туристичних організацій. Таким чином питання обґрунтування стратегії розвитку таких організацій з урахуванням переваг маркетингового управління, звісно, є актуальними, хоча і ускладненими у фінансовому та організаційному плані в сьогоdnішніх умовах.

### **Аналіз досліджень та публікацій**

Теоретичні та практичні аспекти здійснення маркетингових досліджень туристичних організацій знайшли своє відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема, таких, як: Н. Алексеева, Н. Кудла, Ю. Миронов, Г. Фролова, О. Роїк, Т. Ткаченко та ін. Серед українських вчених окремими питаннями забезпечення управління підприємствами туристичної індустрії займалися В. Збарський, Д. Грибова, С. Козьменко, Ю. Правник, О. Тищенко, О. Трохимець, Т. Шелеметьєва та ін. Але успіх впроваджуваних технологій залежить від чіткого обґрунтування доцільності заходів на основі виокремлення ключових проблем в цій сфері, спираючись на специфіку туристичного бізнесу в умовах воєнного стану. В такому контексті необхідним є критичне оцінювання заходів щодо обґрунтування практичних питань реалізації підходів маркетингового управління туристичних організацій.

### **Формулювання цілей статті**

Метою дослідження є визначення особливостей здійснення маркетингового управління в туристичному бізнесі в сучасних умовах та виявлення факторів впливу на його формування.

### **Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів**

Сучасному воєнному стану в Україні характерний різкий занепад туристичної індустрії у більшості регіонів, згорання соціальних програм розвитку в цьому напрямі, втрата позитивних тенденцій і динаміки розвитку суміжних галузей, низькі конкурентоспроможність туристичних послуг. Тому слід зазначити, що такі умови вимагають нових підходів не тільки у плануванні асортименту послуг, але й у формуванні нових підходів до підвищення ефективності діяльності туристичних організацій на основі технологій маркетингу.

В сучасних умовах має формуватися тенденція до сприйняття маркетингу саме як інструмент управління. Такий підхід дозволить своєчасно виявляти зміну у факторах впливу на діяльність (макро- та мікросередовище), створювати ефективні комунікації з клієнтами, посилювати конкурентні позиції на ринку.

Кожній туристичній організації доводиться самостійно вирішувати питання щодо специфіки своєї діяльності, сегментів ринку та фінансової політики. В це коло питань обов'язково входить необхідність визначитись з країною для організації подорожі, видом транспорту для доставки туристів, переліком послуг окремих постачальників, з системою послуг у сформованому туристичному пакеті, інформацією щодо наявних обмежень у країнах, тобто безпекові питання (карантинні обмеження, військові дії, природні катаклізми, релігійні фактори, інші зовнішні ризики). Приймаючи стратегічні рішення, відповідальні керівники підприємств орієнтуються, перш за все, на потреби і специфіку сучасного стану ринку.

Роботу туристичної фірми на ринку можна розглядати у кількох аспектах, у тому числі: як роботу державних структур, об'єднань, асоціацій на туристських ринках однієї чи кількох країн щодо просування свого національного туристичного продукту та залучення туристів у свою країну чи свій регіон; як роботу туроператора з вивчення попиту туристичні послуги з метою створення конкурентоспроможного готового пакету послуг та забезпечення його збуту; як роботу з продажу готового пакету туристичних послуг із забезпечення успішної реалізації турів.

Таке уявлення про напрями маркетингової роботи в туризмі виходить із ситуації, що склалася на ринку туристичних послуг, особливо в організованому туризмі, де тури у вигляді заздалегідь спланованих та укомплектованих пакетів, що складаються з декількох послуг, продаються агентам за встановленими цінами задовго до їх фактичної реалізації кінцевому споживачеві.

---

Для забезпечення цієї технології продажу туристичного продукту потрібна попередня робота, в ході якої готується набір послуг із фіксованою ціною, а реальний попит на нього проявляється набагато пізніше.

Туристична організація має передбачити бажання клієнтів, зробити за них вибір напряму подорожі, засобів розміщення, виду транспорту тощо, і лише після цього запропонувати готовий пакет послуг на продаж.

Виходячи з цієї особливості створення туристичного продукту та його реалізації ключовою цеглиною в маркетингових заходах буде оптова туристична компанія. Саме вона прийматиме рішення про напрямки подорожей, які будуть популярними у майбутньому сезоні, про контингент покупців, які готові скористатися такими пропозиціями. Також слід прогнозувати можливі зміни рівня купівельної спроможності під впливом поточної економічної ситуації, способи залучення клієнта, цінову політику готелів (комфортабельні та дорогі або з менш розвинутою інфраструктурою та дешевші) тощо.

Свій успіх та стабільне зростання європейської індустрії туризму частіш за все пов'язують з правильно організованим маркетингом на всіх рівнях, у тому числі й на національному.

Щоб представити свій продукт, європейські туристичні організації займаються розповсюдженням каталогів. Особливо важливо розуміти, що згідно з чинним законодавством за будь-яку допущену в каталозі невідповідність цін та послуг відповідатиме суб'єкт господарювання туристичного бізнесу. Якщо під час подорожі клієнт зазнав матеріальних витрат, фірма відшкодовує збитки. Тому гравці на ринку докладають максимальні зусилля для продажу високоякісного продукту.

Як доводять численні дослідження [1, 2, 3], для туристичних організацій найбільш суттєвими з маркетингових заходів є ті, що стимулюють продаж. Ступінь впливу туризму на економіку країни та політика держави щодо туризму визначають масштаб маркетингових заходів у рамках адміністративних структур. Так, наприклад, у США у складі Управління з питань подорожей та туризму, яке відповідає за розробку державної політики у галузі туризму, функціонує Бюро туристського маркетингу [3, С. 53]. Основними цілями його діяльності стали: розробка та реалізація програм у галузі розвитку туризму, координація проєктів та програм у сфері маркетингу з урахуванням американських та міжнародних туристичних проєктів, стимулювання споживчого попиту здійснення туристських поїздок тощо.

Найбільш важливим завданням стає визначення та правильне розуміння потреби споживача. Для цього туристичні фірми здійснюють власні цільові маркетингові дослідження. Особливої уваги у маркетингових дослідженнях набувають кон'юнктура та ємність ринку, портрет споживачів, постачальники, конкуренти та їх сильні сторони, посередники, туристичний продукт.

У великих туристичних компаніях є функціональні організаційні структури (відділи, департаменти), що будуть займатися виключно маркетингом. До основних напрямів роботи маркетингових відділів туристичної організації мають бути віднесені:

1) Вивчення конкурентів. Здійснюється на постійній основі моніторинг ЗМІ, збір інформації у своїх агентів та на професійних туристичних виставках. Насамперед, цікавими є каталоги та конфіденційні тарифи, щоб знати, за якими цінами вони працюють зі своїми агентами і який розмір їх комісійної винагороди за реалізацію турів, наскільки конфіденційні тарифи відрізняються від опублікованих цін, які послуги включаються в туристичний пакет, які вони пропонують. Моніторинг ЗМІ дає інформацію про рекламну кампанію, що проводиться конкурентами. Про те, в яких ЗМІ вони поміщають свою рекламу, які якість, методи і масштаб їх реклами [2]. Також у ЗМІ можуть бути опубліковані рейтинги туристичних організацій, які ретельно збираються та досліджуються.

2) Робота з агентською мережею. З агентами встановлюється зворотний зв'язок, вивчається їхня думка щодо пропонованого туристичного продукту, характер претензій з боку клієнтів, способи їх задоволення. Агенти вносять свої пропозиції та побажання. Маркетингова служба може організувати для агентів виїзні семінари та інструктажі (планування, тематика, графік проведення, списки запрошених, підготовка програми заходів, підготовка рекламних матеріалів для роздачі на семінарі, розсилка запрошень, формування груп). Семінари можна проводити з різних тем: знайомство з новим туристичним продуктом та особливостями дестинації, особливості оподаткування та обліку у туристській діяльності, методи особистих продажів тощо.

З метою стимулювання збуту для членів агентської мережі встановлюється система бонусів. Кожен відправлений турист зараховується за певну кількість очок. Певна сума очок дозволяє агенту вийти на перший, другий чи третій рівень бонусної системи. Це дозволяє пропонувати три рівні комісійної винагороди – відповідно, що вищий рівень, то вищий розмір виплачуваної комісії.

3) Співробітництво з національними туристичними організаціями та торговими представництвами іноземних держав. Національні туристичні адміністрації надають допомогу у створенні туристичного продукту, організації ознайомлювальних поїздок, допомагають встановити необхідні ділові контакти. Беручи до уваги те що, рекламуючи подорож до певної країни, туристичні організації сприяють продажу товару цієї країни, іноземні представництва надають фінансову підтримку багатьом рекламним акціям і кампаніям цих туристичних фірм. Для організації ефективної рекламної кампанії розробляється спільний план стимулювання та просування, у якому беруть участь як вітчизняні туристичні організації, так і іноземні представницькі підприємства.

---

Останнім часом переважно більшість цікавить суто безпечний відпочинок, розуміння чого має бути при створенні ідеї туристичного продукту.

4) Участь у зустрічах та професійних виставках. Представлення своєї організації у туристичних виставках є дуже специфічною стороною туристичного бізнесу та одним із важливих засобів просування на ринок туристичного продукту. За міжнародними виставками на практиці закріпилася назва Trade Shows – професійні огляди. За допомогою виставок з'являється можливість щодо привернення увагу професіоналів та споживачів як до окремої туристичної організації з її комерційними пропозиціями, так і національного туристичного продукту загалом.

5) Організація презентацій. Цим також має займатися відділ маркетингу. Презентації краще проводити в урочистій обстановці у приміщенні ресторанів, клубів, рідше у приміщенні офісу підприємства. На презентації запрошують закордонних представників, які стосуються пропонованого туристичного продукту. На презентацію слід запрошувати всіх туристичних агентств, які успішно працюють, а також представників професійних спілок та асоціацій.

6) Спonsorська підтримка подій чи організацій. При запрошенні на певні заходи (презентації, семінари тощо) можуть також залучатись представники схожого бізнесу чи суб'єкти підтримуючих галузей з метою надання фінансової, організаційної та іншої допомоги в організації цих заходів чи діяльності взагалі.

7) Оперативний маркетинг. Маркетингова служба туристичної організації функціонально має здійснювати моніторинг продажів через агентську мережу, власні торгові представництва та Інтернет. З метою здійснення контролю за перебігом продажів розробляються бланки звітності, якими ведеться загальний облік протягом тижня, місяць, квартал, рік. Також доцільно вести накопичувальну відомість з підсумками роботи за період діяльності туристичної організації. З точки зору аналізу соціальної комунікації у туристичній сфері, спираючись на розробки наукової праці [4, С. 112], слід виокремлювати наступні її елементи як системи: об'єкт (цільова аудиторія, сегментування ринку), суб'єкт (держава, підприємства туристичного бізнесу), інструменти та чинники (маркетингові технології). Під час оцінки результатів і контролю реалізації такої комунікації доцільно спиратись на:

- зрозумілість та прийнятність пропозицій туристичного пакету;
- обґрунтованість вибору цільової аудиторії та оптимальність засобів соціальної комунікації;
- організацію зворотного зв'язку з клієнтами;
- імідж приймаючої та відправної країни, стабільність її соціально-економічних та безпекових чинників.

8) Рекламна діяльність. Серед основних напрямів рекламної діяльності туристичної організації мають бути розробка рекламної стратегії та створення медіаплану. У такому випадку до функцій маркетингового відділу слід віднести контроль за виконанням медіаплану, організацію реклами, вивчення та застосування передового досвіду реклами та стимулювання попиту в країні та за кордоном, замовлення сувенірної продукції, підготовка та видання каталогів, проведення рекламних заходів. Нерідко до медіаплану включаються і PR-заходи. Цю роботу, за досвідом успішних компаній, виконує рекламний відділ департаменту маркетингу.

Слід зазначити, що при плануванні маркетингових заходів та при розподілі функціональних обов'язків відділу (департаменту) маркетингу слід враховувати тенденції розвитку туризму в Україні наш час.

В сучасних умовах попит на туристичні послуги є дуже змінний і різноманітний, від онлайн-туризму та гастротуризму до екстремального, водного, рекреаційного. Звісно, ці доступні напрями туризму можуть розвиватись лише там, де безпечно і не відбуваються активні бойові дії. Відвідування музеїв, хайкінг, купання, велопогулянки, гастротури та інші види відпочинку доступні здебільшого у західних регіонах України. Що стосується пляжного сезону, потрібно постійно стежити за повідомленнями місцевої влади. Дуже багато випадків мінування, отже купання стає вкрай небезпечним.

Однак, частина умовно безпечних територій, зокрема на заході країни, заборонена для відвідування. Йдеться про прикордонні зони, стратегічні об'єкти, деякі лісові та гірські маршрути. Наразі в Україні немає абсолютно безпечної території для відпочинку. У кожній територіальній громаді за безпеку відповідає, насамперед, місцева влада, ДСНС, поліція, військові. Саме через них варто уточнювати, чи безпечним є туризм у певному регіоні, які локації можна чи заборонено відвідувати.

Розвинутий також зараз культурний туризм. Саме тому українці, які мають можливість відвідувати виставки, музеї чи галереї, сплачувати за екскурсійні послуги, таким чином допомагають державі і туристичному бізнесу. Екотуризм залишається популярним серед українців, зокрема на Заході. Водночас якщо турист користується послугами туроператора або інструктора з безпеки, вони відповідають за безпеку та узгодження маршруту [5].

Вкрай важливо дотримуватись відповідних правил безпеки:

- Пересування можливе лише в межах дозволених маршрутів.
- Усі тури мають проходити впродовж одного дня з поверненням до комендантської години. Якщо це тривалі мандрівки, на період комендантської години туристи мають бути в готелі.
- Пересування невеликими групами до 20 осіб – щоб усі люди за потреби могли зайти в бомбосховище.

- З міркувань безпеки гідами не можуть демонструватися деякі цінні експонати у музеях.
- Якщо туристи вирушають за дозволим маршрутом самостійно, зокрема у гори, необхідно зареєструватися у місцевому управлінні ДСНС. В сьогодишніх умовах все ж таки краще скористатись послугами інструкторів.
- Вибір можливий лише з дозволених видів туризму. Наприклад, за інформацією практикуючих компаній зараз в Україні подієвий туризм недоступний, оскільки масові заходи заборонені, лише в деяких регіонах концерти чи змагання можуть проходити без глядачів [5].
- Повне дотримання вказівок місцевої влади (заборона відвідування лісів, окремих локацій, купання у водоймах тощо).

#### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

У багатьох керівників туристичних організацій і клієнтів виникають різні думки з цього приводу. чи годиться відпочивати і розважатись, коли в країні війна? І це моральна сторона цього питання: туристичний бізнес дає поштовх цілому ланцюжку суміжних галузей. Так за рахунок одного робочого місця в туризмі створюється до десяти різних місць в інших галузях. Фінансування туризму може допомагати також і тим, хто втратив житло, і Збройним Силам України, і мати психологічний ефект. Відповідь має бути самостійною і зваженою.

Якщо підприємець вирішує працювати в цій галузі, то управління цим бізнесом має будуватись з урахуванням маркетингових підходів та технологій. Використання функціонального потенціалу маркетингового відділу стане однією з ключових конкурентних переваг туристичної організації.

#### **Література**

1. Крупіца, І. В., Євтушок, О. В., Киричук, В. Г. Світові тренди та перспективи розвитку туризму в Україні. *Економічний простір*. (2022) № 178, С. 24-30. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/178-4> (дата звернення: 22.07.2023)
2. Роїк О., Лущик М. Розвиток туристичної сфери України в умовах підвищених епідемічних ризиків. *Економіка та суспільство*. № 22. 2020. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-9> (дата звернення: 22.07.2023)
3. Чаркіна Т. Ю., Зайцева В. М., Пікуліна О. В., Реукова А. О. Сучасні тренди розвитку та нові напрями туристичної індустрії. *Агросвіт*. 2022. № 3. С. 49–56. DOI: [10.32702/2306-6792.2022.3.49](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.3.49) (дата звернення: 22.07.2023)
4. Ревенко О. В. Маркетингові аспекти управління у податкових органах [Електронний ресурс]. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 5. Т. 4. С. 110-113. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_5\\_4/110-113.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_5_4/110-113.pdf) (дата звернення: 25.07.2023).
5. Барсукова О. Подорожі під час війни: де дозволено відпочивати і як безпечно організувати мандрівку <https://life.pravda.com.ua/travel/2022/06/20/249177/> (дата звернення: 25.07.2023 р.)

#### **References**

1. Krupitsa, I. V., Yevtushok, O. V. and Kyrychuk, V. H. (2022). Global trends and prospects for the development of tourism in Ukraine. *Ekonomichnyi prostir*. no 178, 24-30. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/178-4> (Accessed 22 July 2023)
2. Roik, O. and Lushchik, M. (2020) "Development of the tourism sphere of Ukraine in conditions of increased epidemic risks" [Online]. *Ekonomika ta suspilstvo*. no 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-9> (Accessed 22 July 2023)
3. Charkina, T., Zaitseva, V., Pikulina, O. and Reukova, A. (2022), "Modern development trends and new directions of the tourism industry", *Agrosvit*, vol. 3, pp. 49–56. (Accessed 22 Jul 2023) DOI: [10.32702/2306-6792.2022.3.49](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.3.49)
4. Revenko O. V. Marketynhovi aspekty upravlinnia u podatkovykh orhanakh [Elektronnyi resurs]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 2010. № 5. Т. 4. С. 110-113. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_5\\_4/110-113.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_5_4/110-113.pdf) (Accessed 25 July 2023).
5. Barsukova, O. (2022) "Travel during wartime: where to rest and how to organize a safe trip" [Online]. available at: <https://life.pravda.com.ua/travel/2022/06/20/249177/>. (Accessed 25 July 2023).

## ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЦЕДУРИ СПІЛЬНОГО ТРАНЗИТУ НА ПРИКЛАДІ ЛАТВІЇ

**Тетяна Василівна РУДА**

кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,  
Хмельницький національний університет  
<https://orcid.org/0000-0001-6934-6796>  
e-mail: [Bulovich\\_2006@ukr.net](mailto:Bulovich_2006@ukr.net)

**Світлана Володимирівна КАПІТАНЕЦЬ**

кандидат педагогічних наук, доцент  
Науково-дослідний інститут фінансової політики  
Державного податкового університету  
<https://orcid.org/0000-0003-0693-5889>  
e-mail: [sv.kapitanets@gmail.com](mailto:sv.kapitanets@gmail.com)

*Статтю присвячено дослідженню міжнародного досвіду з питань здійснення спільного транзиту на прикладі Латвії. Наведено огляд та характеристику нормативно-правових актів, що забезпечує врегулювання питань здійснення спільного транзиту в європейських країнах. Окреслено основні аспекти імплементації системи спільного транзиту в практичну діяльність митних органів Латвії. Визначено функціональне навантаження та особливості автоматизації митної процедури спільного транзиту, а також визначено переваги, які отримала країна після приєднання до Конвенції про процедуру спільного транзиту.*

*Ключові слова:* транзит, спільний транзит, Конвенція про процедуру спільного транзиту, NCTS

## EXPERIENCE OF APPLICATION OF THE COMMON TRANSIT PROCEDURE ON THE EXAMPLE OF LATVIA

**Tatyana RUDA**

Khmelnyskyi National University  
**Svitlana KAPITANETS**

Research Institute of Financial Policy of State Tax University, Ukraine

*The article is devoted to the study of international experience in the implementation of joint transit. The purpose of the article is to study the main aspects of the international experience of applying the common transit procedure.*

*To achieve the goal, the following methods were used: induction and deduction, theoretical generalization, abstraction, dialectical cognition - when studying scientific sources and researching theoretical aspects of the implementation of the common transit procedure, determining the categorical apparatus of the investigated issues; abstract-logical – for summarizing theoretical propositions, forming conclusions and proposals on the topic of research. The article analyzes the process of transit system development in the EU. The main aspects of the regulatory and legal regulation of the implementation of the customs procedure of common transit are outlined. The experience of joint transit implementation was analyzed using the examples of Latvia.*

*The advantages of country joining the Convention on the common transit procedure are given, as well as the conditions for applying the common transit procedure are outlined. The peculiarities of the implementation of the common transit procedure in the country under study are analyzed. The essence, content and functionality of the electronic transit system (NCTS), which each of the countries implemented in practical activity, is revealed. The features of the exchange of customs information provided by the NCTS and the security aspects of its preservation within the system are analyzed. The specifics of joint transit and the functional burden on each of the participants in such customs legal relations have been determined. Special attention is paid to the analysis of qualitative changes in the service component of customs activity, achieved as a result of the application of NCTS.*

*Keywords:* transit, common transit, Conventions on common transit procedure, NCTS

Руда Т., Капітанець С. (2023) Досвід застосування процедури спільного транзиту на прикладі Латвії. *DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT*, (2), 53-57.  
[https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2\(7\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(7))

Ruda T., Kapitanets S. (2023) Experience of application of the common transit procedure on the example of Latvia. *DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT*, (2), 53-57.  
[https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2\(7\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(7))

---

## Постановка проблеми у загальному вигляді

### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Розгортання повномасштабних військових дій на території України, обумовлених вторгненням росії актуалізувало нагальність вирішення проблем, пов'язаних із посиленням безпеки держави. Така кричуща агресія ще більше підсилила пріоритетність та нагальність питання щодо набуття Україною членства в ЄС. У зв'язку з цим, першочерговості набувають аспекти, пов'язані з активізацією євроінтеграційних перетворень в контексті наближення нашої держави до європейських стандартів. Зокрема, це стосується митного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, що дасть змогу отримати додаткові безпекові гарантії та спростити митне оформлення й переміщення товарів та транспортних засобів через митний кордон України. На сьогодні саме державна митна справа є тією складовою, яка безперечно впливає на економічну безпеку країни, оскільки, врегульовує питання товарообігу, обміну митною інформацією й спрямована на недопущення порушення митного законодавства.

Враховуючи те, що Україна набула статусу країни-кандидата на членство в ЄС, ключовим питанням на шляху до євроінтеграції є забезпечення здійснення спільного транзиту та перетворення вітчизняної митниці на максимально зручний сервіс для учасників зовнішньоекономічної діяльності. Адже приєднання України до Конвенції про процедуру спільного транзиту (Convention on a Common Transit Procedure – CCTP) (далі – Конвенція) є обов'язковою умовою, що визначена Угодою про асоціацію з ЄС в контексті вступу України до Євросоюзу. Так, Україна приєдналася до Конвенції 31 серпня 2022 року, яка набула чинності з 1 жовтня 2022 року. Це є вагомим кроком до впровадження прозорих умов роботи вітчизняних митних органів та важливою складовою безпеки під час дії воєнного стану. При цьому, слід розуміти, що перехід на нові стандарти здійснення митної процедури спільного транзиту є досить складним як з організаційної, так і з правової точки зору. Тому, з практичного погляду корисним та доцільним є аналіз міжнародного досвіду реалізації процедури спільного транзиту, зокрема, на прикладі *Латвії*.

### Аналіз досліджень та публікацій

Обрана тема дослідження на сьогодні є досить актуальною, проте, недостатньо висвітленою у вітчизняній науці. Попри те, варто зазначити, що окремі аспекти набули належного відображення у працях українських науковців. Зокрема, основні напрями правового регулювання митного режиму транзиту в контексті реформування національної митної системи наведено у роботі Гладкої Н. [1]. Ґрунтовними є напрацювання у даному напрямі Сидорович О. та Герчаківського С. [2], праця яких присвячена вивченню інформаційного забезпечення митної справи в Україні. Зокрема, акцентовано увагу на доцільності здійснення автоматизації митних процедур з метою їх спрощення. У напрацюваннях Алішаускаса В. [3], визначено основні аспекти спрощення процедури транзиту між Україною та ЄС з метою удосконалення зовнішньоекономічних зв'язків. У праці Капітанець С., Брендак А. проаналізовано особливості впровадження системи спільного транзиту в Україні [4]. Проте, доцільним є вивчення питань, пов'язаних із міжнародним досвідом приєднання країн до Конвенції та імплементації процедури спільного транзиту в практичну площину здійснення митної справи.

### Формулювання цілей статті

Мета статті полягає у дослідженні основних аспектів міжнародного досвіду застосування процедури спільного транзиту на прикладі Латвії.

### Виклад основного матеріалу

Рішення Латвії про вступ до ЄС суттєво вплинуло на діяльність митних органів країни. Такий крок в першу чергу передбачав гармонізацію національного митного законодавства із міжнародним та імплементацію відповідних європейських стандартів у діяльність митниць, зокрема, в контексті забезпечення здійснення процедури спільного транзиту. Варто відмітити, що у Латвії, як і в решті країн ЄС застосовуються спільний та союзний транзит, які за технологією реалізації є схожими. Відмінність полягає у тому, що союзний транзит в першу чергу спрямований на здійснення цієї митної процедури між країнами-членами ЄС, а спільний – зорієнтований на спрощення транзиту між країнами-членами ЄС та тими учасниками, які не входять до його складу, проте, у митній діяльності послуговуються нормами Конвенції про процедуру спільного транзиту.

Так, основні аспекти здійснення транзиту в країні регламентуються нормами Закону про порядок митного транзиту в Союзі, викладених у Митному кодексі ЄС (Регламент (ЄС) № 952/2013) із змінами [5]. При цьому, питання застосування спільного транзиту визначаються положеннями Конвенції про процедуру спільного транзиту від 20 травня 1987 року (CCTP) [6]. Ще одним нормативним документом, який розкриває питання здійснення транзиту в ЄС, у тому числі й в Латвії є Посібник (інструкція) з транзиту [7]. Так, Посібник з транзиту є найбільш вичерпним джерелом інформації про ЄС та загальну транзитну процедуру. Окрім того, цей документ є своєрідним інструментом для кращого розуміння того, як працює транзитна процедура та окреслює обов'язки й права усіх учасників митних правовідносин в межах митної процедури транзиту. Окрім того, варто зазначити, що Посібник спрямований на забезпечення гармонізованого застосування положень

про транзит і рівного ставлення до всіх учасників митних правовідносин. Він включає дев'ять основних частин, а саме:

- частина I. Загальне введення;
- частина II. Статус товару;
- частина III. Гарантії;
- частина IV: Стандартна транзитна процедура NCTS (нова комп'ютеризована транзитна система);
- частина V: Процедура забезпечення безперервності бізнесу;
- частина VI: Спрощення;
- частина VII: Завершення транзитної операції, процедура запиту;
- частина VIII: Борги та стягнення;
- частина IX. Процедура МДП [7].

Додатки до Посібника, які містять зразки супровідних документів та додаткову інформацію щодо здійснення транзитних процедур опубліковані в багатомовному форматі та є загальними для всіх мовних версій зведеного посібника з транзиту. Окрім того, у практичній діяльності досить часто застосовується й судова практика, що ґрунтується на винесених рішеннях з питань здійснення митної справи, прийнятих Європейським судом.

Після входження в ЄС інформаційні системи латвійського Головного митного управління було переорієнтовано на опрацювання цифрової інформації ЄС та гармонізовано із NCTS (комп'ютеризованою транзитною системою). Варто зазначити, що NCTS є поширеним ІТ-інструментом в ЄС, що застосовується для управління та контролю транзитною системою. Його головні цілі полягають у тому, щоб зробити транзитні процедури швидшими, більш ефективними і безпечними, одночасно запобігаючи та виявляючи шахрайство. Як правило, NCTS є обов'язковою для застосування країнами-учасницями ЄС при здійсненні митних процедур, що стосуються зовнішнього та внутрішнього транзиту. При цьому, NCTS забезпечує взаємозв'язок між митними службами в країнах-учасницях Конвенції, дозволяючи обмінюватися митними даними. Приєднання до Конвенції створює передумови для обміну митною інформацією не лише між митними установами всіх держав-членів ЄС та Європейської асоціації вільної торгівлі, а також іншими державними установами, які займаються митним оформленням та контролем за переміщенням товарів, процесів, що, у свою чергу, дозволяє митним органам контролювати товари на кожному етапі перевезення.

До приєднання Латвії до Конвенції в середньому впродовж місяця митницею могло бути опрацьовано 30000 декларацій. Більша їх частка була у паперовому вигляді й не застосовувались митні спрощення. 1 травня 2004 року латвійськими митними органами розпочалось застосування ІТ - систем з метою спрощення митних процедур декларування, що суттєво полегшило роботу митних та торговельних організацій і позитивно вплинуло на товарообіг, дозволило спростити митні формальності, зменшити кількість документів, які подавались митним органам, що, у свою чергу, сприяло скороченню фінансових витрат та часу на здійснення митних процедур. Так, після 1 травня 2004 року значно змінився статус послуг, що надаються митницями. Кількість міжнародних транзитних декларацій обмежено приблизно до 3000 в місяць. З'явилась можливість використання залізничними структурами системи NCTS в контексті системи реєстрації переміщення вантажів. За таких умов кількість транзитних декларацій збільшено приблизно до 50 000 в місяць.

В узагальненому вигляді архітектоніку програмного модуля, який застосовується в контексті здійснення спільного транзиту в Латвії наведено на рис. 1.

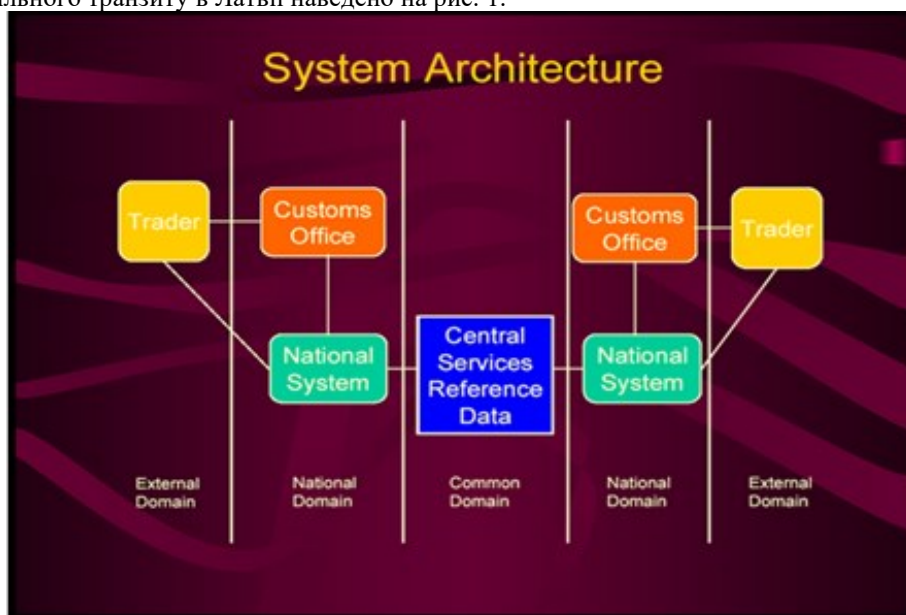


Рис. 1. Архітектоніка NCTS в Латвії

Джерело: [8]

---

Модуль підприємця, передбачений оновленою інформаційною системою, дозволив подавати декларації в електронному вигляді. Окрім того, введено систему електронного підпису документів, що підвищило рівень безпеки системи.

При цьому, в процесі експлуатації системи NCTS виявлено наступні переваги:

- підвищення ефективності транзитних процедур;
- розширення можливостей щодо попередження та виявлення порушників митного законодавства;
- пришвидшення та підвищення рівня безпеки угод, що реалізуються в межах процедури спільного транзиту;
- спрощення управління та адміністрування транзитної системи.

Із 31 березня 2004 року усі транзитні операції проходять електронну реєстрацію в системі NCTS. Суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності, наділений правами для застосування спрощеної транзитної процедури повинен забезпечити технічні можливості для приєднання до системи NCTS. Він також повинен мати можливість надавати для розгляду транзитні декларації за допомогою електронних засобів зв'язку та роздруковувати транзитну декларацію необхідної форми.

Підприємець, що застосовує звичайну процедуру транзиту (неавторизований підприємець) також може отримати дозвіл на приєднання до використання системи NCTS і вносити інформацію щодо транзитної операції в систему. Проте, суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності не має можливості роздрукувати декларацію, а в разі потреби, повинен звертатись до митних органів аби отримати дозвіл на друк документів із системи. В іншому випадку, суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності може подати документи в паперовому вигляді митниці, посадові особи якої самостійно введуть необхідну інформацію в NCTS та декларацію, виданий системою NCTS. Варто зазначити, що після приєднання Латвії до Конвенції, паперовий документообіг мінімізовано. Окрім того, Головним митним управлінням Латвії надано дозвіл суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності, використовувати Модуль підприємця для подання декларацій, обміну інформацією та отримання відповідей. Номер покликання на переміщення (MRN) і Номер покликання на місцевість (LRN) є основними ключами, що застосовуються для відправлення/отримання інформації. Забезпечуючи доступ через мережу, Модуль підприємця дає можливість суб'єкту ЗЕД:

- отримувати ключову інформацію про транзитні декларації;
- автономно завантажувати файли транзитних декларацій;
- переглядати в режимі онлайн звіти NCTS;
- використовувати мережевий інтерфейс для подання запитів та отримання відповідей від NCTS.

#### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Таким чином, узагальнюючи отримані результати, варто зробити **висновки** про те, що в країнах ЄС функціонує цілісна дворівнева система транзиту, яка спрямована на спрощення митних процедур шляхом їх автоматизації та уніфікації основних положень митного законодавства, що, у свою чергу, забезпечує високу ефективність та належний рівень безпеки здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Імплементация у практичну діяльність цієї системи сприяє формуванню передумов для здійснення належного рівня контролю за переміщенням транзитних товарів та транспортних засобів, а це, у свою чергу дозволить створити єдиний митний інформаційний простір та забезпечити прозорість здійснення митних процедур. Таким чином, варто зазначити, що приєднання України до Конвенції є досить вагомим напрацюванням в напрямі переосмислення ролі митних органів в контексті реалізації її сервісної та безпекової функцій.

#### **Література**

1. Гладка Н. Правове регулювання митного режиму транзиту в контексті реформування національної митної системи. Правова позиція. 2020. № 1 (26). С. 26 – 29 (дата звернення: 23.02.2022).
2. Сидорович О., Герчаківський С. Інформаційне забезпечення митної справи України в контексті цифрової стратегії розвитку суспільства. Світ фінансів. 2021. Вип. 1. С. 210-225 (дата звернення: 22.02.2022).
3. Алишаускас В. Транзит без препятствий : как упростить торговлю Украины и ЕС. Европейська правда. URL : <https://www.eurointegration.com.ua/rus/experts/2021/06/30/7124859/> (дата звернення: 23.02.2022).
4. Капітанець С., Брендас А. Детермінанти національного застосування Нової комп'ютеризованої транзитної системи (NCTS). Економіка та суспільство, (39). URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1431> (дата звернення: 19.11.2022).
5. Regulation (EU) No 952/2013 of the European Parliament and of the Council of 9 October 2013 laying down the Union Customs Code. EUR-Lex. URL : [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/business/customs-procedures-import-and-export/what-customs-transit/union-and-common-transit\\_en](https://ec.europa.eu/taxation_customs/business/customs-procedures-import-and-export/what-customs-transit/union-and-common-transit_en) (дата звернення: 23.02.2022).
6. Consolidated text: Convention on a Common transit procedure. EUR-Lex. URL : [https://ec.europa.eu.translate.google.com/taxation\\_customs/business/customs-procedures-import-and-export/what-customs-transit/union-and-common-transit\\_en?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=uk&\\_x\\_tr\\_hl=uk&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://ec.europa.eu.translate.google.com/taxation_customs/business/customs-procedures-import-and-export/what-customs-transit/union-and-common-transit_en?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=uk&_x_tr_pto=sc) (дата звернення: 21.02.2022).



- 
7. TRANSIT MANUAL. European Commission. URL : [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/system/files/2021-06/transit\\_manual\\_june\\_2020\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/taxation_customs/system/files/2021-06/transit_manual_june_2020_en.pdf) (дата звернення: 22.02.2022).
8. Інструкція з використання. URL : <https://www.ldz.lv> CTSC\_UMN\_v0\_20 (дата звернення: 18.11.2022).

### References

1. Hladka, N. (2020), Pravove rehuliuвання mytnoho rezhymu tranzytu v konteksti reformuvannya natsionalnoi mytnoi systemy [Legal regulation of the customs transit regime in the context of reforming the national customs system], Pravova pozytsiia, no. 1 (26), pp. 26-29 (access date February 23, 2022).
2. Sydorovych, O., Herchakivskiyi, S. (2021), Informatsiine zabezpechennia mytnoi spravy Ukrainy v konteksti tsyfrovoi stratehii rozvytku suspilstva [Information support of customs affairs of Ukraine in the context of digital strategy of society development], Svit finansiv, iss.1, pp. 210-225 (access date February 22, 2022).
3. Alishauskas, V. (2021), Tranzit bez prepyatstvij : kak uprostit torgovlyu Ukrainy i ES [Transit without obstacles: how to simplify trade between Ukraine and the EU]. Yevropeiska pravda, available at: <https://www.eurointegration.com.ua/rus/experts/2021/06/30/7124859/> (access date February 23, 2022).
4. Kapitanets, S.& Brendak, A. (2022), Determinanty natsionalnogo zastosuvannya Novoi kompiuteryzovanoi tranzitnoi systemy (NCTS) [Determinants of the national application of the New Computerized Transit System (NCTS)]. Ekonomika ta suspilstvo, no. 39, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1431> (access date November 19, 2022).
5. Regulation (EU) No 952/2013 of the European Parliament and of the Council of 9 October 2013 laying down the Union Customs Code. EUR-Lex. available at: [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/business/customs-procedures-import-and-export/what-customs-transit/union-and-common-transit\\_en](https://ec.europa.eu/taxation_customs/business/customs-procedures-import-and-export/what-customs-transit/union-and-common-transit_en) (access date February 23, 2022).
6. Consolidated text: Convention on a Common transit procedure. EUR-Lex. available at: [https://ec.europa.eu.translate.google.com/taxation\\_customs/business/customs-procedures-import-and-export/what-customs-transit/union-and-common-transit\\_en?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=uk&\\_x\\_tr\\_hl=uk&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://ec.europa.eu.translate.google.com/taxation_customs/business/customs-procedures-import-and-export/what-customs-transit/union-and-common-transit_en?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=uk&_x_tr_pto=sc) (access date February 21, 2022)
7. TRANSIT MANUAL. European Commission, available at: [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/system/files/2021-06/transit\\_manual\\_june\\_2020\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/taxation_customs/system/files/2021-06/transit_manual_june_2020_en.pdf) (access date February 22, 2022).
8. Instructions for use, available at : <https://www.ldz.lv> CTSC\_UMN\_v0\_20 (access date November 22, 2022).

## ЕКОНОМІКО - ГЕОГРАФІЧНА ОЦІНКА РЕКРЕАЦІЙНИХ ТА ТУРИСТИЧНИХ РЕСУРСІВ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

**Ігор Євгенович ЖУРБА**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,  
Хмельницький національний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-2554-0914>  
e-mail: [igor.zhurba@ukr.net](mailto:igor.zhurba@ukr.net)

*У статті визначено стан, оцінка та ефективність використання рекреаційно-туристичних ресурсів Хмельницької області в нових умовах євро інтеграційних процесів. Визначено показники економічної продуктивності природно-туристичного потенціалу, а також забезпеченість ними населення Хмельницької області. Проаналізовано сучасну структуру природно-туристичного потенціалу області і запропоновано просторовий аналіз кількісних та якісних показників у розрахунку на одну особу. У статті визначено величину інтегрального природно-ресурсного потенціалу Хмельницької області та адміністративних районів, а також територіальну структуру інтегрального природно-ресурсного потенціалу. Проаналізовано стан і обґрунтовано перспективи ефективного використання рекреаційних ресурсів Хмельницької області.*

*Ключові слова: рекреаційні ресурси, рекреаційно-туристичний потенціал, природокористування, інтегральні природні ресурси, територіальна структура, туристична індустрія.*

## ECONOMIC ASSESSMENT OF RECREATIONAL AND TOURIST RESOURCES OF KHMELNITSKY REGION IN NEW CONDITIONS OF MANAGEMENT

**Ihor ZHURBA**

Khmelnitskyi National University

*Khmelnitskyi region belongs to those regions of Ukraine with the most favorable natural and ecological conditions, a significant number of historical and cultural objects, which are the basis for the development of the recreational complex. This complex includes industries involved in the organization of public recreation: tourism, sanatorium-resort economy. Recreational resources in particular, as well as the natural tourism potential of the territory as a whole are calculated as a result of the overall economic assessment of the potential of certain types of natural resources of the Khmelnytskyi region. The component structure of the integrated PTP reflects the intra-species and inter-species relations of natural resources that have developed in the region as a result of the development of the natural process and the action of socio-economic factors. When using the resource and recreational potential of the territory, a certain recreational and ecological effect is achieved. By the recreational effect from the use of resource-recreational potential, we understand the obtained results of the qualitative impact (medical and recreational, sports, cognitive, entertainment effects) of recreational resources on vacationers, as well as the actual volumes of resource use. The ecological effect reflects those changes in resources that have occurred as a result of their recreational use. Therefore, the efficiency of using the resource-recreational potential of the territory will be determined by the ratio of the actually received recreational and potential effects, as well as the ratio of the changes noted in the resources during their exploitation and the maximum permissible ones.*

*In the article the state and efficiency of the use of recreational and tourist resources of Khmelnytsky region in new conditions of management are considered. The indicators of economic performance of natural and tourist potential and levels of provision of Khmelnytsky region population with them are analyzed and determined. Modern structure of natural and tourist potential of the region is substantiated and spatial analysis of quantitative and qualitative indicators per a person is made. In the paper the value of integral natural and resource potential of Khmelnytsky region and administrative areas and also territorial structure of integrated natural and resource potential are determined. The state of recreational resources of Khmelnytsky region is analyzed and prospects of their efficient use are substantiated.*

*Keywords: recreational resources, recreational and tourist potential, environmental management, integrated natural resources, territorial structure, tourism industry*

Журба І. (2023) Економіко - географічна оцінка рекреаційних та туристичних ресурсів Хмельницької області в умовах євроінтеграційних процесів. *DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT*, (2), 58-63.  
[https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2\(8\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(8))

Zhurba I. (2023) Economic assessment of recreational and tourist resources of Khmelnytsky region in new conditions of management. *DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT*, (2), 58-63.  
[https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2\(8\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(8))

---

## **Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями**

Хмельницька область належить до тих регіонів України з найсприятливішими природними, екологічними умовами, значною кількістю історичних та культурних об'єктів, які є базою для розвитку рекреаційного комплексу. До даного комплексу входять галузі, які займаються організацією відпочинку населення: туризм, санаторно-курортне господарство. Рекреаційні ресурси зокрема, а також природно-туристичний потенціал (ПТП) території в цілому вираховуються як результат сумарного економічного оцінювання потенціалу окремих видів природних багатств Хмельницької області. Компонентна структура інтегрального ПТП відображає внутрішньовидові і міжвидові співвідношення природних ресурсів, які склалися в регіоні як результат розвитку природного процесу і дії соціально-економічних факторів. При використанні ресурсно-рекреаційного потенціалу території досягається певний рекреаційний та екологічний ефект. Під рекреаційним ефектом від використання ресурсно-рекреаційного потенціалу ми розуміємо отримані результати якісного впливу (лікувально-оздоровчий, спортивний, пізнавальний, розважальний ефекти) рекреаційних ресурсів на відпочиваючих, а також фактичні обсяги використання ресурсів. Екологічний ефект відображає ті зміни ресурсів, які відбулися внаслідок їх рекреаційного використання. Отже, ефективність використання ресурсно-рекреаційного потенціалу території буде визначатися співвідношенням фактично отриманого рекреаційного та потенційноможливого ефектів, а також співвідношенням змін, відмічених у ресурсах при їх експлуатації та граничнодопустимих.

### **Аналіз досліджень та публікацій**

Дослідження з цієї тематики проводили ряд українських науковців-географів, зокрема: Г. О. Бачинський, І. О. Горленко, Я. І. Жупанський, Ф. Д. Заставний, О. В. Заставецька, М. Г. Ігнатенко, І. П. Ковальчук, І. Ю. Левицький, П. О. Луцишина, О. М. Маринич, Л. Ц. Масловська, М. М. Паламарчук, В. М. Пашенко, М. Д. Пістун, С. П. Позняк, В. П. Руденко, Л. Г. Руденко, П. О. Сухий, Ю. Ю. Туниця, П. Г. Шищенко, О. І. Шаблій, Т. Є. Яснюк.

Значний доробок серед зарубіжних вчених мають З. Зьоло, П. Еберхард.

Водночас багато питань економіко-географічних досліджень природно-ресурсного потенціалу (ПРП), зокрема рекреаційно-туристичних ресурсів на рівні адміністративних районів та областей, залишаються недостатньо розробленими. Зокрема, подальшої уваги географів та економістів вимагають питання вдосконалення механізму природокористування і природоохоронної діяльності на рівні регіону; проблема єдиного підходу до кількісного оцінювання ПРП; недостатня вивченість компонентної структури інтегрального ПРП обласних регіонів, його географічної різноманітності; системних досліджень економічної ефективності природокористування у різних галузях і регіонах України.

### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є визначення стану та ефективності використання рекреаційних ресурсів Хмельницької області в умовах трансформації економіки. Для досягнення мети було поставлено такі головні завдання: визначити показники економічної продуктивності природнотуристичного потенціалу та рівні забезпеченості ними населення Хмельницької області; з'ясувати сучасну структуру природно-туристичного потенціалу регіону; здійснити просторовий аналіз кількісних та якісних показників області у розрахунку на одну особу; визначити величину інтегрального ПРП Хмельницької області та адміністративних районів, а також територіальну структуру інтегрального природно-ресурсного потенціалу; визначити стан, обґрунтувати перспективи ефективного використання рекреаційних ресурсів Хмельницької області.

### **Виклад основного матеріалу**

Важливим показником економічної продуктивності ПТП є забезпеченість ним населення. З метою отримання більшої порівняльності показників економічної та територіальної продуктивності (щільності) ПТП Хмельницької області їх оцінку виражено у гривнях. Забезпеченість по районах є незначною, змінюється. Розміщення нерівномірне, тому диференціація рівнів забезпеченості є значною. Окремі райони мають низький рівень забезпеченості населення, що коливається в межах 7,3–27,6 грн., а по окремих районах і вище. Найбідніші в цьому аспекті – Хмельницький, Новоушицький, Білогірський райони. Найвищий показник припадає на Кам'янець-Подільський і Деражнянський, а мінімальний рівень – на Ізяславський, Старокостянтинівський райони (рис. 1) [1]. Чи не найбільш універсальним і цінним багатством у нашій області під кутом предмета нашого дослідження є ліси. Вони поширені на території області нерівномірно, і відповідно забезпеченість ними населення теж неоднакова. Найбільший потенціал цих ресурсів – у Летичівському, Кам'янець-Подільському, а найменший – у Старосинявському, Білогірському районах. Детальніше вивчення забезпеченості лісовим потенціалом дає можливість зробити порівняльне оцінювання окремих територій. Зокрема оцінка по Білогірському району становить 11 % від середньообласного показника, Віньковецькому – 187,1 %, Волочиському – 43,6 %, Славутському – 177 %, Хмельницькому – 26,6 % і Чемеровецькому – 88,7 %.

Досить однорідним і значним є забезпечення лісами населення Городоцького, Новоушицького районів. Тут рідко трапляється територія, де показник забезпеченості менший 400 грн., і тільки в Старосинявському, Теофіпольському, Хмельницькому і Шепетівському районах – менший 90 грн./люд. Максимальні показники щодо рекреаційних ресурсів характерні для Кам'янець-Подільського, Городоцького, Дунаєвського, мінімальні – для Віньковецького, Старосинявського районів. Як свідчать дані (рис. 1), в інтегральному ПТП Хмельницької області чітко простежується загальна закономірність – зростання його оцінки в напрямі з півночі та північного заходу до півдня та південного сходу, що пов'язано, насамперед, з підвищенням продуктивності мінеральних, земельних, природно-рекреаційних ресурсів [1-2].

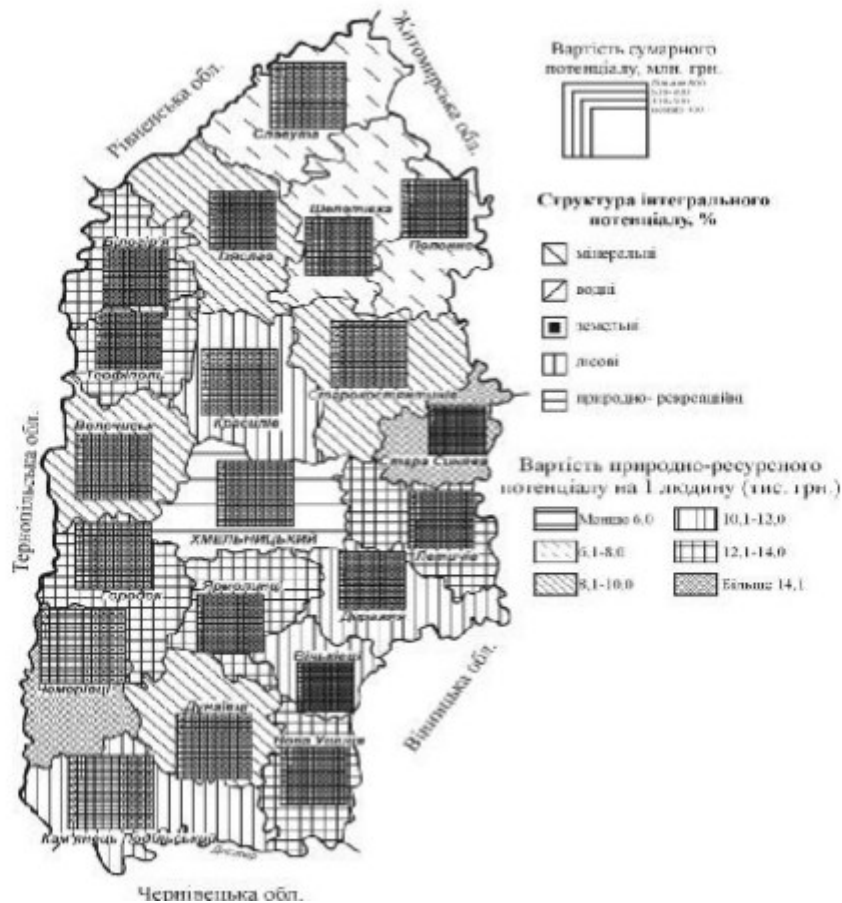


Рис. 1. Інтегральні природно-ресурсні та рекреаційні ресурси Хмельницької області [2]

Хоча еколого-економічна значимість лісових ресурсів у кругообігу речовини і енергії в природі є великою, але економічна оцінка їх потенціалу порівняно з іншими ресурсами становить 3,2 %. Вона змінюється від 9,0 % у Славутському районі до 1,3 % в Чемеровецькому. Великі перспективи розвитку має рекреаційна діяльність, потенціал природних ресурсів якої оцінюються в 15,3 %. Це, перш за все, відноситься до Чемеровецького, Кам'янець-Подільського, Городоцького, Шепетівського і деяких інших районів. Значною мірою потенціал природних рекреаційних ресурсів визначається наявністю природних рекреаційних угідь, у першу чергу лісових. Через те оцінка рекреаційних ресурсів – це оцінка однієї з функцій лісового біоценозу – рекреаційної, що потрібно мати на увазі при характеристиці потенціалу ресурсів лісу [4]. Південний район (48,4 %) є головним у розміщенні природно-рекреаційних ресурсів, а одним із основних районів є Південно-Західний (37,3 %). За рівнем територіальної концентрації (15,3 %) рекреаційні ресурси перевищують тільки земельні. Їх територіальна структура має високий рівень рівномірності. Усі види ресурсів, за винятком земельних та водних, відзначаються індивідуальністю розміщення. До основних ресурсів у Хмельницькій області, крім земельних, належать природно-рекреаційні (основними вважаються ресурси, частка яких понад 15 %). Географічні відмінності територіальної структури інтегрального природно-ресурсного потенціалу Хмельницької області (рис. 2), а також тенденції та закономірності у використанні ресурсно-рекреаційного потенціалу спричинені функціонально-територіальною неоднорідністю рекреаційних потреб населення, які проявляються в рекреаційному попиті і формуються під впливом просторових відмінностей у рекреаційних ресурсах, умовах проведення рекреаційної діяльності та рівні надаваних послуг. Здійснені нами дослідження рекреаційних ресурсів Хмельницької області показали наступне: від потужності рекреаційного потоку залежить рекреаційне навантаження, а отже, і стан рекреаційних ресурсів. Якщо кількість відвідувачів не перевищує ресурсно-рекреаційний потенціал території, то зміни, спричинені антропогенним навантаженням, компенсуються відновлюючими процесами. При перевищенні ресурсно-рекреаційного потенціалу

відбувається некомпенсоване погіршення середовища відпочинку та зниження рекреаційних можливостей території. Крім того, надмірна концентрація відпочиваючих спричиняє психофізіологічний дискомфорт, зменшуючи тим самим величину рекреаційного ефекту. На ефективність використання рекреаційних ресурсів території впливає просторово-часова диференціація рекреаційного потоку. Показник ефективності тим вищий, чим рівномірніше розподіляється чисельність відпочиваючих у межах території та впродовж рекреаційного сезону. Надмірне використання ресурсно-рекреаційного потенціалу одних об'єктів при недостатній завантаженості інших свідчить про низьку ефективність рекреаційного використання території. До аналогічних негативних результатів призводить також нерівномірне використання ресурсно-рекреаційного потенціалу території впродовж рекреаційного сезону. Якість рекреаційного ефекту та стан рекреаційно-ресурсної бази території залежать від ступеня організованості рекреаційного потоку, рівня культури й екологічної освіти відпочиваючих [1, 2, 4]. Наприклад, коефіцієнт ефективності рекреаційного лісокористування розраховується на основі співвідношення фактичного відвідування лісу рекреантами, який стосовно до області за 2015 рік становить 4,5 осіб/га, де граничнодопустимі навантаження за нормативами становлять у В1-2 (лісорослинні умови) – 5 осіб/га, а в С2-3 – 8 осіб/га [4]. Звідси граничнодопустимі навантаження на 1 га лісових насаджень в середньому становитимуть по Хмельницькій області 5,4 осіб/га. Через те згідно з нормами тільки ліси та інші вкриті лісом площі області можуть задовольнити потреби в рекреаційних ресурсах 1,53 млн. осіб. У Хмельницькій області є досить сприятливі умови для розвитку туризму: значна кількість пам'яток природи, державних заказників, історико-культурних пам'ятників, добре розвинута транспортна мережа

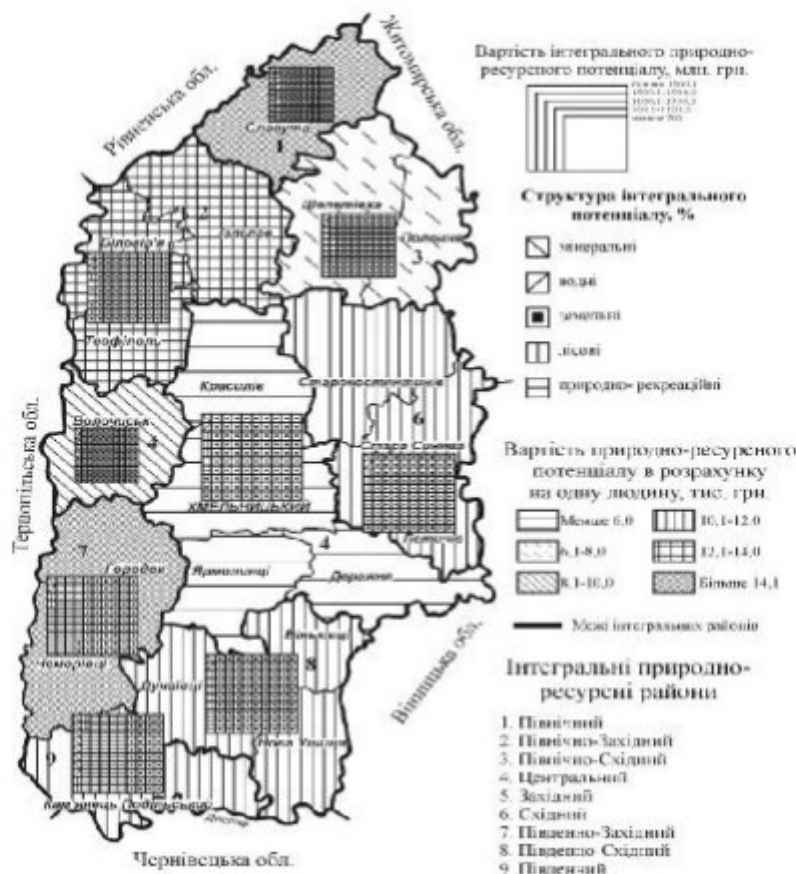


Рис.2 Територіальна структура інтегрального природно-ресурсного та рекреаційного потенціалу Хмельницької області

Найбільше приваблює туристів Національний природний парк «Подільські Товтри» площею 261 тис. га. Тут збереглися 60 видів рослин і 80 видів комах, птахів і тварин, що занесені до Червоної книги України. Флора парку становить 1/3 видового складу України, а фауна – 1/5 частину фауни держави. На південній околиці парку розташований один із найцінніших об'єктів туристичного показу – давнє місто Кам'янець-Подільський, на базі якого створено Національний історикоархітектурний заповідник «Кам'янець». Тут розміщено 168 пам'яток архітектури, в тому числі і комплекс споруд фортеці. Проте туристичні можливості не вичерпуються тільки м. Кам'янець-Подільський. Хмельницька область належить до тих регіонів України, де формувався український етнос. Відомі археологічні пам'ятки, зокрема, трипільське поселення в Луці Врублівській, широко знані літописні міста періоду Київської Русі – Меджибіж, Ізяслав, Полонне, а також

міста Болохівської землі – Божок Деражнянського, Губин Старокостянтинівського районів, безіменне городище біля села Теліженець Старосинявського району. Досить знане в період Київської Русі Бакотське князівство. Дивує та притягує туристів Бакотський скельний монастир, заснування якого відносять до 1025 р. Багато історико-архітектурних пам'яток та пам'ятних місць пов'язані з історією національно-визвольної боротьби українського народу проти польської шляхти в 1648-1654 роках. Це – місце Пилявської битви. З цим періодом тісно пов'язана історія міст і селищ Ізяслава, Меджибожа, Полонного, Сатанова, Старокостянтинова, Жванця та інших. Значна кількість пам'яток на Хмельниччині пов'язана з періодом селянського повстання під проводом Устима Кармелюка. В Летичеві знаходиться могила та два пам'ятники Устиму, з його іменем пов'язані фортеця Кам'янець-Подільського та ряд сіл Деражнянщини. Досить привабливою для залучення туристів-хасидів є могила засновника хасидизму Баал Шем Това в селищі міського типу Меджибожі та могили його учнів – в містах Полонному, Шепетівці, Славуті, селі Ганопіль. На території Національного природного парку «Подільські Товтри» розташована одна з найкрасивіших карстових печер «Атлантида». Попередньо проведене комплексне вивчення природнокліматичних умов дозволяє в найкоротший термін пристосувати її для огляду туристами. Самоокупність таких маршрутів становить 3-5 років. Привертають увагу найбільш визначні об'єкти природи – «Кармелюкова гора», «Пановецька дача», «Манівецька дача», Михайлівський парк, Кам'янець-Подільський ботанічний сад та ін. Найбільша кількість об'єктів екскурсійного значення зосереджена в містах Кам'янець-Подільський, Хмельницький, Старокостянтинів, смт. Меджибіж, у Кам'янець-Подільському, Летичівському, Старокостянтинівському, Деражнянському, Ізяславському районах. Поєднання ландшафтних та історико-культурних ресурсів на території Хмельницької області дає підстави стверджувати, що ця область належить до найбільш перспективних для розвитку туризму областей України. Нині туристсько-екскурсійне обслуговування населення здійснюється 21 туристичним підприємством і 4 філіалами чернівецьких та київських туристичних фірм. Найбільш потужні підприємства: обласне підприємство «Хмельницьктурист», Генеральне агентство з туризму, спільне українсько-турецьке підприємство «Гюрсес-Інтур» (м. Хмельницький), ПВКФ «Турін» (м. Хмельницький), МП «Гала» (м. Кам'янець-Подільський), МП «Авіценатранзит» (м. Кам'янець-Подільський). У 2016 році на турбазах, базах відпочинку області відпочивало 75 тис. осіб, а бюро подорожжів та екскурсій обслужило 250,0 тис. туристів і екскурсантів. Надано туристичних послуг на 3980 тис. грн., відрахування до бюджету становило 700,0 тис. грн. Це низький показник і становить 50 % відповідно 2000 року. Забезпеченість жителів області місцями у власних туристських установах є невисокою (одне місце на 1000 жителів, за нормативами – п'ять), вона в шість разів нижча від відповідного показника в Україні. Крім цього, значна частина населення бере участь у неорганізованому відпочинку. В області діють Хмельницький і Кам'янець-Подільський міські туристські клуби, які частково координують роботу самодіяльних туристів. Враховуючи об'єктивні умови, на території Хмельницької області доцільно значно підвищити і збільшити місткість туристських установ, розвивати популярний на сьогоднішній день сільський (зелений) туризм. Дані Українського науково-дослідного інституту містобудівництва свідчать, що до 2020 року місткість цих установ можна збільшити в шість разів. Це значною мірою пов'язано з тим, що Хмельницька область належить до небагатьох областей України, які мають найменшу забрудненість території. Крім того, вона має значні ландшафтні та історико-культурні об'єкти, придатні для розвитку туризму. Для цього в області намічено будівництво туристських комплексів, готелів, турбаз, кемпінгів. На сучасному етапі в межах Хмельницької області можна виділити шість туристських районів: 1. Північний (центр в м. Славута, м. Шепетівка, м. Полонне). 2. Західний (м. Волочиськ, м. Теофіполь). 3. Східний (м. Летичів, м. Стара Синява, смт. Деражня). 4. Центральний (м. Хмельницький, м. Старокостянтинів). 5. Південно-Західний (м. Городок, м. Чемерівці, смт. Сатанів). 6. Південний (м. Кам'янець-Подільський, смт. Нова Ушиця). Ці райони виділені шляхом накладання картосхем з нанесеними рекреаційними зонами і ареалами зосередження екскурсійних об'єктів. Головні напрями туристських маршрутів проходять з півночі на південь уздовж автомобільного шляху Славута – Шепетівка – Старокостянтинів – Хмельницький – Ярмолинці – Дунаєвці – Кам'янець-Подільський і з заходу на схід уздовж залізниці і автомобільного шляху Волочиськ – Хмельницький – Летичів. До найважливіших маршрутів належать такі: по Дністровському каньйону (водний), Кам'янець-Подільський «Перлина Поділля», Хмельницький – Меджибіж (автобусні), Хмельницький – Пилява, Хмельницький – Городок – Сатанів (велосипедний), Кам'янець-Подільський – Чемерівці – Сатанів (кінний), Кам'янець-Подільський – Бокота, Божок – Губин – Лука Врублівецька (пішохідні) та інші. Значного поширення набули в останні роки поїздки в зарубіжні країни. Крім цього, здійснюються маршрути вихідного дня за межі області – «Від Поділля до Чорного моря», «По заходу України» та інші. Велике значення мають види короточасного відпочинку в межах садово-городніх ділянок (приблизно 25-30 % населення), а також у рекреаційних ландшафтах (у лісі, біля річки і т. д.). Найбільше навантаження відпочиваючих припадає на ландшафтні рекреаційні ресурси Кам'янець-Подільського, Чемеровецького, Городоцького, Новоушицького, Хмельницького, Славутського, Шепетівського районів, що пов'язано з досить великою кількістю міського населення, доброю транспортною забезпеченістю цих районів. В області є сприятливі умови для розвитку санаторно-курортного господарства: природні ресурси, мінеральні води, грязі, чисте повітря, значні лісові масиви, водойми. На цій території функціонує 12 санаторіїв на 1,4 тис. ліжок, 9 санаторіїв-профілакторіїв на 0,4 тис. ліжок, 2 бази відпочинку на 0,3 тис. місць. У санаторіях та

закладах відпочинку в 2016 році лікувалося і відпочивало 50 тис. громадян, які користувались тривалим лікуванням і відпочинком. Надані послуги становили 9,0 млн. грн., відрахування в бюджет – понад 2,0 млн. грн. Потрібно проводити оздоровлення населення області і України на основі ширшого освоєння потенціалу курортів Сатанів і Маків та створення тут особливої економічної зони «Курорттополіс Товтри» – за європейськими зразками потужної індустрії оздоровлення з одночасним прийомом одного мільйона людей на базі унікальних за об'ємами та бальнеологічними властивостями нафтусеподібних Збручанських мінеральних лікувальних вод, затверджені запаси яких становлять 802 м<sup>3</sup>/добу, розвідані – понад 1000 м<sup>3</sup>/добу, прогнозні – 190000 м<sup>3</sup>/добу (проти 17,6 м<sup>3</sup>/добу Трускавецької «Нафтусі»). Цьому відповідають екологічно чиста територія, сприятливі ландшафтно-кліматичні умови, наявність ділянок землі, придатних для забудови, шляхів сполучення, близькість густонаселених районів з агропромисловим виробництвом, а також унікальні рекреаційні ресурси Національного природного парку «Подільські Товтри», пам'ятки Національного історико-архітектурного заповідника «Кам'янець», які територіально увійдуть в «Курорттополіс Товтри» і органічно поєднують лікувальний процес із задоволенням туристично-естетичних, пізнавальних інтересів громадян. На їх освоєння в сприятливому кліматі особливої економічної зони розгорнуть свої потужності будівельна і легка галузі промисловості, аграрний сектор області. Для цього приріст валової продукції аграрного сектора повинен збільшитись на 30 %, будівельної індустрії – в 10-15 разів, харчової промисловості – 15-20 разів. Щорічні послуги діючої здравниці становлять 15 млрд. умовних одиниць, відрахування в бюджет – 4,5 млрд. умовних одиниць, самоокупність інвестицій настане через п'ять років. У сфері обслуговування «Курорттополісу Товтри» буде працювати майже один мільйон осіб і буде відкрито майже 700 тис. нових робочих місць. Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, результати аналізу стану та ефективності використання природних рекреаційних ресурсів Хмельницької області свідчать, що для нього характерна висока концентрація їх сукупної продуктивності.

#### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

В статті було визначено показники економічної продуктивності природно-туристичного потенціалу та рівні забезпеченості ними населення Хмельницької області. Вдалося з'ясувати сучасну структуру природно-туристичного потенціалу регіону і здійснити просторовий аналіз кількісних та якісних показників вищезазначеного потенціалу області у розрахунку на одну особу. В статті було визначено величину інтегрального ППП Хмельницької області та адміністративних районів, а також територіальну структуру інтегрального природно-ресурсного потенціалу. Проаналізовано реальний стан використання природно-туристичного потенціалу, обґрунтовано умови та перспективи ефективного функціонування рекреаційних ресурсів Хмельницької області.

#### **Література**

1. Данилишин Б. М., Дорогунцов С. І., Міщенко В. С., Коваль Я. В., Новоторов О. С., Паламарчук М. М. Природно-ресурсний потенціал сталого розвитку України. Київ: РПВС України, 2000. 716 с.
2. Журба І. Є. Теоретико-методологічні проблеми формування ресурсної стратегії сталого розвитку України в нових умовах господарювання. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 5 (251). С. 268–273.
3. Журба І. Є. Головні напрями раціонального використання природно-ресурсного потенціалу Хмельницької області в умовах трансформації економічної системи України. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 2 (1). С. 205–209.
4. Журба І. Є. Економіко-географічні засади раціонального природокористування Хмельницької області. Вісник Хмельницького національного університету. 2014. № 2. Т. 1. С. 186–191.
5. Журба І. Є. Інтегральний природно-ресурсний потенціал Хмельницької області за умов інтеграційних процесів. Вісник Хмельницького національного університету. 2014. № 3. Т. 2. С. 7–13.
6. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <http://www.rada.gov.ua>
7. Офіційний веб-сайт Державного комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
8. Офіційний веб-сайт Міністерства інфраструктури України. URL: <http://www.mtu.gov.ua>

#### **References**

1. Danylyshyn, B. M., Doroguntsov, S. I., Mischenko, V. S., Koval, Ya. V., Novorov, O. S., Palamarchuk, M. M. (2000) Natural and resource potential of steady development of Ukraine. Kyiv: RPVS Ukrayiny, 716 p.
2. Zhurba, I. E. (2017) Theoretical and methodological problems of forming of resource strategy of steady development of Ukraine in new conditions of menage. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky, № 5 (251), pp. 268–273.
3. Zhurba, I. E. (2016) Main directions of the rational use of natural and resource potential of Khmelnytsky region in the conditions of transformation of economic system of Ukraine. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky, № 2 (1), pp. 205–209.
4. Zhurba, I. E. (2014) Economic and geographical principles of rational environmental management of Khmelnytsky region. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky, № 2, v. 1, pp. 186–191.
5. Zhurba, I. E. (2014) Integral natural and resource potential of Khmelnytsky region in the conditions of integration processes. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky, № 3, v. 2, pp. 7–13.
6. Official website of Verkhovna Rada of Ukraine. URL: <http://www.rada.gov.ua>
7. Official website of State committee of statistics of Ukraine. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/tur.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tur.htm)
8. Official website of the Ministry of infrastructure of Ukraine. URL: <http://www.mtu.gov.ua>

---

Full requirements for the design of the manuscript  
Повні вимоги до оформлення рукопису  
<https://dsim.khmnu.edu.ua/>

No editorial responsibility is required for the content of messages sub  
За зміст повідомлень редакція відповідальності не несе

---

---

To print 30.08.2023. Mind. Printing. Arch. 8,97. Obl.-vid. Arch. 8,17  
Format 30x42 / 4, offset paper. Another risography.  
Overlay 100, deputy. №03/23

Підп. до друку 30.08.2023. Ум. друк. арк. 6,97. Обл.-вид. арк. 6,17  
Формат 30x42/4, папір офсетний. Друк різнографією.  
Наклад 100, зам. № 03/23

---

Replication is made from the original layout, made edited  
by the magazine «**DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT**»

Тиражування здійснено з оригінал-макету, виготовленого  
редакцією журналу «**DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT**»

---

Editorial and publishing center of Khmelnytsky National University  
29016, Khmelnytskyi, street Institutska, 7/1, tel. (0382) 72-83-63  
Certificate of entry in the state register, series DK № 4489 dated 18.02.2013

Редакційно-видавничий центр Хмельницького національного університету  
29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 7/1, тел. (0382) 72-83-63  
Свідоцтво про внесення в державний реєстр, серія ДК № 4489 від 18.02.2013 р.

---