

І.В. УГРИМОВА, В.А. МАЛИШКІН

МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

У статті проаналізовано розвиток міжнародного туризму та туристичної індустрії України в умовах пандемії Covid-19 та повномасштабного вторгнення; досліджено тенденції, що існують в цій галузі. Визначено вплив системи маркетингу на підвищення ефективності діяльності суб'єктів туристичної індустрії. Визначено, що маркетинг повинен підкреслювати конкурентні переваги туристичної послуги. Визначено, що в туристичній індустрії є специфічні особливості, що відрізняє її не тільки від сфери торгівлі товарами, а й від надання інших послуг; є також специфіка споживання туристичних послуг. Для забезпечення необхідних переваг в своїй діяльності та збереження ринкових позицій у конкретному секторі туризму суб'єкти цього бізнесу змушені шукати нові підходи до організації свого бізнесу, одним з яких є перехід на кластерну модель бізнесу. Авторами запропоновано низку заходів спрямованих на покращення діяльності суб'єктів туристичного бізнесу, акцент робиться на впровадженні інструментів Agile – маркетингу та обґрунтовано перехід суб'єктів господарювання туристичної галузі на кластерну модель. Досить нова система Agile – управління продуктом, що базується на Scrum, відрізняється від традиційних підходів з багатьох поглядів. У традиційному підході дослідження ринку, планування продукту та бізнес-аналіз передують розробці продукту, а у новому підході мінімальна попередня робота здійснюється для формування бачення, що описує вигляд і функціональність продукту. Стала ефективна маркетингова діяльність вимагає постійного темпу та різноманітності діяльності. Маркетинг у туристичній індустрії - послідовна діяльність суб'єктів туристичного бізнесу, що переслідує досягнення певної прибуткової мети. Тому можна стверджувати, що інструменти і методи маркетингу у туризмі - це система постійного удосконалення послуг, які затребувані на туристичному ринку і які суб'єкт туристичного бізнесу здатен запропонувати своїм клієнтам і більшою ефективністю, ніж це можуть зробити його конкуренти.

Ключові слова: туристична індустрія; ефективність діяльності; маркетинг; туристична фірма; Agile – управління; продукт; кластер

I. UHRIMOVA, V. MALYSHKIN

MARKETING AS A TOOL FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF ACTIVITIES SUBJECT OF THE TOURIST INDUSTRY

The article analyzes the development of international tourism and the tourism industry of Ukraine in the context of the Covid-19 pandemic and the full-scale invasion; the trends in this area are investigated. The influence of the marketing system on improving the efficiency of tourism industry participants is determined. It has been determined that marketing should emphasize the competitive advantages of tourism services. It is found that the tourism industry has specific features that distinguish it not only from the sphere of commodity trade, but also from the providing other services; there is also a certain specificity of consumption of tourism services. In order to ensure the necessary advantages in their activities and to maintain market positions in a particular tourism sector, businesses are forced to look for new approaches to organizing their activities, one of which is the transition to a cluster business model. The authors propose a number of measures aimed at improving the activities of tourism businesses, with an emphasis on the introduction of agile marketing tools, and substantiate the transition of tourism businesses to the cluster model. A fairly new system of agile management of a product based on Scrum differs from traditional approaches in many respects. In the traditional approach, market research, product planning, and business analysis precede product development, while in the new approach, minimal preliminary work is done to form a vision that describes the look and functionality of the product. Sustainable, effective marketing requires a constant pace and variety of activities. Marketing in the tourism industry is a consistent activity of tourism companies that pursues a certain profitable goal. Therefore, it can be stated that the tools and methods of marketing in tourism are a system of continuous improvement of services that are in demand in the tourism market and that a tourism company is able to offer to its customers and with greater efficiency than its competitors can do.

Keywords: tourism industry; efficiency; marketing; travel company; Agile – management; product; cluster

Вступ. Майже перед всіма суб'єктами туристичної індустрії рано чи пізно постає питання про необхідність покращення ефективності діяльності.

В складних умовах, що склалися зараз в Україні, це питання є вельми актуальним, і не тільки для суб'єктів туристичного бізнесу, а і взагалі для всіх учасників бізнесових відносин. Загалом туризм у світі в багатьох країнах проявляється як одна із найважливіших соціально-економічних галузей економіки. Він благотворно впливає на різноманітні зв'язки і в першу чергу на політичні, соціальні та культурні, і це стало зрозумілим для багатьох верст населення нашої планети.

Нестабільна політична ситуація та військові дії чинять негативний вплив на ринок туристичних послуг. На сьогодні туристичний бізнес у світі та Україні, зокрема, зазнає великих трансформацій, зміни стратегій шляхів розв'язання кризових явищ таких, як політична нестабільність, військові дії, проблеми з енергоносіями, зміна клімату та пандемія.

Постановка проблеми. Реалії, в яких опинився

туристичний бізнес України результати повномасштабного вторгнення РФ, вимагають від суб'єктів господарювання туристичної індустрії України впровадження нових інструментів в конкурентній боротьбі.

Для підвищення ефективності суб'єктів господарювання туристичної індустрії (туроператорів, турагенцій, у тому числі фізичних осіб – підприємців) необхідним є використання ними маркетингових комунікацій з донесенням інформації до потенційних клієнтів, стимулювання попиту, формування позитивного іміджу у споживачів, удосконалення системи управління маркетингом, у тому числі при розробці нового продукту, яким у туристичному бізнесі є послуги суб'єктів господарювання туристичної індустрії, які надаються їх клієнтам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичними і методичними розробками складових маркетингу у туристичному бізнесі та його впливу на

підвищення ефективності діяльності у суб'єктів цього бізнесу приділено праці багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців, таких як Бастія Ф., Бекен С., Дракер П., Сміт А., Фішер С., Благун І., Витовський Д., Джинджоян В., Плотнікова М., Сіра Е. та ін.

Проте, необхідно відмітити що хоча дослідження, які були проведені фахівцями є досить важливими, вони все ж були присвячені саме питанню ефективності маркетингу, а необхідно приділити увагу такому питанню як вплив маркетингу, як інструменту, на підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання туристичного бізнесу.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття ключових моментів впливу маркетингу на підвищення ефективності діяльності суб'єкта туристичної індустрії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Варто зазначити, що до спалаху пандемії Covid-19 на міжнародний туризм припадало 12% світового ВВП, 13% споживчих витрат, було зайнято 260 мільйонів працівників, і ця сфера була однією з галузей світової економіки, що найбільш динамічно розвивалася. У 2017 році доходи від міжнародного туризму перевищили 1340 мільярдів доларів. США [1]. Порівняно з 2000 роком, коли кількість іноземних туристів становила 680 млн, у 2017 році їх кількість у світі подвоїлася і становила приблизно 1333 млн осіб, а у 2019 році досягла 1464,680 млн осіб. У 2019 році всі експерти відзначали позитивні тенденції розвитку міжнародного туризму [2].

Пандемія сильно вдарила по туристичній галузі. Туризм зупинився в середині березня 2020 року. У перші місяці року кількість іноземних туристів скоротилася на 56%, а в травні 2020 року – на 98%. Це призвело до збитків у майже 320 мільярдів доларів. США у вигляді експорту, який більш ніж утричі перевищив втрати за весь період світової економічної кризи 2009 р. За дев'ять місяців 2020 року міжнародний туризм втратив \$935 млрд і повернувся до рівня 1990 року [3]. У 2020 році було втрачено 62 мільйони робочих місць, скорочення на 18,5%, залишивши лише 272 мільйони робочих місць. Міжнародні туристичні прибуття у 2021 році зменшилися на 72%, або на 1 мільярд осіб, порівняно з 2019 роком і зросли на 4%, або на 15 мільйонів осіб, порівняно з 2020 роком. Таким чином, починаючи з 2021 року ситуація почала змінюватися в позитивну сторону. Хоча слід зазначити, що війна в Україні вплинула не лише на український туризм, а й на ситуацію в усій Європі. Повномасштабне вторгнення в Україну посилює і без того високі ціни на нафту та логістику та посилює невизначеність серед європейців. Це призвело до перерв у подорожах Східною Європою протягом перших шести місяців (2022) Великої війни. За даними Всесвітньої туристичної організації, кількість рейсів через війну в Україні найбільше скоротилася в таких країнах: Молдова (-69%); Словенія (-42%); Латвія (-38%); Фінляндія (-36%); Чехія (-35%). Потенційні втрати світової туристичної економіки, спричинені війною, оцінюються в 14 мільярдів доларів США [4].

Що стосується України, то, за оцінками деяких експертів [5], частка туризму у ВВП України у 2020 році становила близько 3%, а неофіційно – 7% і забезпечувала понад 1,5 млн робочих місць до пандемії. До пандемії, викликаної Covid-19, туристичний бізнес України перебував у фазі відновлення після подій 2014 року (окупація Криму). Аналізуючи динаміку структури та видів туризму за 2015-2019 рр., можна зробити висновок, що в цей період найбільше туристів в Україні припадає на виїзний туризм, тоді як динаміка внутрішнього туризму має тенденцію до зростання.

Все змінилося з приходом пандемії. Кордони були закриті. У 2020 році кількість туристів зменшилася, також зменшилися доходи туроператорів. Загалом сфера туризму в Україні втратила понад 5 мільярдів гривень. Однак щодо наслідків пандемії для туризму ситуація в Україні відносно краща, ніж у більшості решти світу, оскільки частка внутрішнього та виїзного туризму в Україні значно перевищила темпи притоку прибуттів туристів [6]. У 2020 році в Україні, як і всюди у світі, спостерігалось зниження туристичних потоків – на 10,3 млн туристів, або на 75%. У 2021 році ситуація покращилася: приїзд іноземних туристів в Україну зріс на 26,3% порівняно з 2020 роком, однак варто зазначити, що до пандемії щорічно в Україну приїжджало 12–14 млн іноземців.

Наступним випробуванням, після пандемії, для туристичного бізнесу стало повномасштабне вторгнення в Україну. Туристична галузь гостро відчула вплив військових дій. Повномасштабне вторгнення ускладнило розвиток усіх рівнів туризму в Україні та завдало збитків туристично-рекреаційній інфраструктурі на суму понад 2,2 мільярда доларів США. Станом на 1 вересня 2022 року було знищено понад 1800 культурних об'єктів, 348 культових споруд, 343 спортивні та 164 туристичні об'єкти [7]. Але туризм в Україні адаптувався до умов війни і поступово переходив в інші формати. Тепер замість іноземних туристів з ЄС чи Близького Сходу в готелях селять іноземних дипломатів, громадських активістів, журналістів усіх світових видань та різноманітних волонтерів. Лише у 2022 році в Україну прибуло майже 2 мільйони іноземців, з них мільйон під час повномасштабного вторгнення. Протягом 2023 року Україну відвідали майже 2,5 мільйона людей, іноземців, а за перше півріччя 2024 року в Україну в'їхало 1188466 іноземців. Вони приїхали зі 172 країн. У цей період найбільше їх прибуло з Молдови, Румунії та Польщі [8]. Громадяни України також залишають Україну в туристичних поїздках. Згідно з прес-релізом Join UP!, влітку 2023 року з туристичною метою за кордон виїхало майже 100 тисяч українців. Найпопулярнішими країнами серед українців є Туреччина, Єгипет і Чорногорія. Що стосується відпочинку в Україні, то Буковель є таким популярним місцем [9].

Як вже було вказано, під час пандемії багато туроператорів припинили свою діяльність. Ця тенденція продовжилася і під час повномасштабного вторгнення. А ті турагенції і туроператори, що залишилися, змушені були піти на скорочення свого штатного складу. Ще необхідно відмітити, що більшість туроператорів і туристичних агентств пропонують однакові туристичні

послуги. Багато суб'єктів туристичної галузі України мають значний досвід роботи на ринку цих послуг, проводять агресивну рекламну політику, рекламують свою діяльність в Інтернеті та на радіо. Реклама на телебаченні та в пресі останнім часом практично відсутня.

Ефективність діяльності суб'єкта туристичної діяльності значною мірою залежить від його організаційної структури, принципів її побудови та способу її вдосконалення. Організаційна структура органів управління багатьох суб'єктів господарювання туристичного бізнесу є лінійно-функціональною структурою управління. Така проста організаційна структура склалася в результаті несприятливої ситуації на ринку туризму (пандемія Covid-19). В ній співробітники не мають чітких функцій. Директор відповідає за розробку, організацію та реалізацію рішень.

На сучасному етапі свого розвитку суб'єкти туристичної індустрії шукають нові шляхи свого розвитку. Варто відзначити, що для поступового відновлення туристичного бізнесу необхідно впроваджувати нові інноваційні підходи. Управління маркетингом це сукупність робіт щодо прогнозування, планування, організації та координації, регулювання, контролю, аналізу та оцінки, стосовно наступних складових (об'єктах): позиції фірми на ринку; товарному асортименту; ціноутворенню; розподіл продукту; персональні продажі; комунікації (реклама, відносини з громадськістю і т. д.). Прийняття маркетингових рішень має місце, як на неофіційному, так і на офіційному рівні. Фінальним документом, в якому, вони знаходять своє відображення, є план, а потім і річний звіт про його виконання.

За результатами аналізу відбувається коригування поведінки фірми по відношенню до конкурентів. Таким чином, процес прийняття маркетингових рішень набуває безперервний характер. Функціонально управління маркетингом реалізується менеджерами вищої ланки за підтримки відповідних підрозділів фірми. Однак процес прийняття рішень не цілком визначений, а ринкові ситуації часто виявляються непередбачуваними. Тому, найважливішим питанням управління маркетингом, є визначення того, наскільки оперативною є реакція фірми на ситуацію і зміни які вони розробляють для своєї стратегії та тактики.

Як показали дослідження, багато авторів приділяють увагу ефективності маркетингової діяльності [10-12], але недостатньою є увага ефективності управління маркетинговою діяльністю, а саме управління продуктом (Product) та його виробництвом.

У вузькому розумінні туристичний продукт - це послуги будь-якого суб'єкта туристичної індустрії (наприклад, місце у готелі, туристична дія туристичного оператора, послуга авіакомпанії і т. і.). У широкому розумінні турпродукт - це весь набір товарів та послуг, який обумовлює туристичну подорож або має з нею прямий зв'язок. Важливим інструментом туристичного продукту виступає обслуговування, тобто весь набір послуг, які надаються туристам у взаємному зв'язку. В наслідок цього, маркетинг у туристичній індустрії потрібно розглядати як послідовну діяльність суб'єктів туристичного бізнесу, яка переслідує досягнення певної прибуткової мети.

Потрібно зазначити що в наш час комплекс маркетингу, який був зароджений у галузі виробництва,

досить певний час не розглядався як інструмент підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання в індустрії туризму. Проте зі зміною умов в цій галузі діяльності, виникнення потреб підвищення конкурентоздатності та прибутковості суб'єктів туристичного бізнесу викликали необхідність використання інструментів маркетингу в діяльність фірм туристичної індустрії. Суб'єкти господарювання, які працюють на ринку України, стикаються з проблемою виживання та ефективної діяльності в довгостроковій перспективі. Тому є необхідність розробки всіма суб'єктами господарювання економічних стратегій виживання в умовах повномасштабного вторгнення. В той же час добре розроблена, обрана та обґрунтована стратегія є важливою складовою досягнення майбутнього успіху суб'єктом господарювання. Маркетингова стратегія визначає найбільш ефективні маркетингові заходи, що забезпечують реалізацію корпоративної, конкурентної та функціональної стратегії підприємства. Це стосується методів просування товару на відповідні ринки, товарної та цінової політики, каналів збуту товару, форм стимулювання збуту, організації рекламних кампаній тощо. Деталізовані завдання маркетингової стратегії: формування цільових ринків, підбір найменування продукції та асортименту, управління ціновою політикою, організація системи збуту, форми збуту, реклама та ін.

Маркетинг відіграє важливу роль у діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, що займаються туризмом. У традиційних видах діяльності, які мають конкретний результат праці (продукт або послугу), поняття маркетингу має більш конкретне значення. Метою маркетингу є дослідження та розуміння потреб споживачів таким чином, щоб набір товарів (послуг) ідеально відповідав покупцеві та продавався з найбільшою перевагою. Комплекс маркетингу включає аналіз ринку з підготовкою звітів про потреби покупців, створення необхідних стратегій і тактик, підготовку і реалізацію планів і програм маркетингових заходів, задоволення вимог цільових споживачів на необхідному рівні, порівняння їх з діяльністю конкурентів. Маркетинг, як і будь-яка система, яка повинна працювати тривалий час, потребує управління.

Досить нова система Agele – управління продуктом, що базується на Scuum, відрізняється від традиційних підходів з багатьох поглядів [13]. Вона добре себе зарекомендована при управлінні IT-продуктом та його виробництвом.

Якщо в традиційному підході передбачено кілька ролей – наприклад, маркетолог, продукт-менеджер та менеджер проекту, меж якими розподіляється відповідальність за створення продукту, то в новому підході є одна людина – власник продукту і він відповідає за продукт й очолює проект. У традиційному підході продукт-менеджер відокремлений від команди розробників продукту: їх розділяють процедури, відділи та приміщення. В новому підході – власник продукту є членом команди і постійно та тісно співпрацює з нею. У традиційному підході дослідження ринку, планування продукту та бізнес-аналіз передують розробці продукту, тоді як у новому підході мінімальна попередня робота здійснюється для формування бачення, що описує вигляд і функціональність продукту.

В той же час у традиційному підході попередні

дослідження та визначення продукту: вимоги деталізуються та «заморожуються» на ранніх стадіях, а в новому підході – дослідження продукту – це безперервний процес, вимоги виникають як його наслідок. В цьому підході відсутня фаза визначеності та чіткі вимоги до ринку або продукту. Беклог продукту динамічний, його зміст варіює залежно від відгуків клієнтів і користувачів.

І нарешті, у традиційному підході відгуки користувачів надходять на досить пізньому етапі, під час ринкового тестування або після запуску продукту, в той час у новому підході максимально швидко і часті релізи разом із короткостроковими оглядами зустрічами надають цінний практичний зв'язок від користувачів та клієнтів, що дозволяє створювати продукт, який буде до смаку клієнтам.

План впровадження (релізу) продукту на ринок може складатися у формі таблиці, але можна використовувати і іншу любую форму (наприклад, мережеві графіки) Беклог спринту (Sprint Backlog) – це список завдань, які необхідно здійснити скрам-команді, які вона прогнозує на один спринт.

Під час зустрічі під назвою «Планування спринту» команда вибирає деяку кількість елементів беклогу продукту, зазвичай у формі історій користувача. Потім вона визначає, які завдання потрібно виконати, щоб закрити кожну історію. Більшість команд також оцінюють, скільки годин потрібно комусь у команді на виконання того чи іншого завдання. Беклог продукту – докладний список усіх вимог до продукту, очікуваних функцій, характеристик, специфікацій, особливостей використання тощо (тобто історій користувача).

В системі Agele – управління продуктом пропонується скласти діаграму вигорання релізу (тобто діаграму, яка показує скільки часу залишилося до кінцевої дати, що була запланована на впровадження проекту). Вона може бути як звичайним графіком, або як стовпчикова діаграма. Необхідно що б в цій роботі активно приймав участь власник продукту [13].

Необхідно пам'ятати, що при створенні нового продукту має місце так званий трикутник управління проектом [16], який складається з трьох змінних елементів, що визначають якість проекту: обсяг, вартість та час. Трикутник показує, як ці три елементи пов'язані між собою: якщо змінити один, то доведеться змінювати два інших, щоб трикутник зійшовся. У разі розриву трикутника, тобто при зміні якогось елемента без зміни одного або обох інших елементів, постраждає якість проекту. Існує взаємозв'язок обсягу, вартості та часу. У проектному трикутнику існують взаємозв'язки двох типів:

перший тип – це взаємозв'язок між обсягом та двома іншими змінними елементами проекту. Значення обсягу прямо пропорційна часу та вартості, тобто воно рухається в одному напрямку із цими факторами. При збільшенні обсягу потрібно також збільшити час реалізації та бюджет, щоб виконати масштабніший проект;

другий тип – це обернено пропорційний взаємозв'язок між часом і вартістю. Ці два фактори протилежно спрямовані. За необхідності знизити вартість доведеться збільшувати час на реалізацію, а якщо раптом зайвого часу немає, знадобиться додатковий бюджет, щоб компенсувати короткі терміни.

Ці два взаємозв'язки неможливо змінити: що б ви не робили, не вдасться змінити один компонент без прямо

або обернено пропорційної зміни двох інших вершин трикутника. Саме тому проектний трикутник часто називають залізним трикутником потрібної обмеженості. Яким би сильним не був менеджер проекту, він не зможе гнути залізний трикутник, як йому заманеться.

Наступним елементом микс-маркетингу, який необхідно удосконалити за для покращення ефективності діяльності суб'єкта туристичної індустрії, є просування продукту (Promotion), яким у туристичному бізнесі є послуга що надається суб'єктом туристичного бізнесу своєму клієнту. У зв'язку з цим необхідно:

по-перше, удосконалювати структурну схему менеджменту суб'єкту туристичної індустрії, взявши за основу наробки наведені у [14], тому що у багатьох суб'єктів туристичної індустрії чітко не визначені обов'язки окремих співробітників туристичної фірми і основне навантаження покладається на керівника підприємства;

по-друге, запровадити кластерний підхід організації діяльності суб'єкта туристичного бізнесу [15]. Елементами такого мікрокластеру будуть: головне підприємство (туроператор або турагентство) та суб'єкти малого бізнесу – фізичні особи – підприємці (ФОП). ФОП візьмуть на себе функції агентів або/та керівників туристичних груп (екскурсоводів);

по-третє, покращити інформаційне забезпечення туристичної діяльності [14], яке дозволить покращити зв'язок з майбутніми потенційними клієнтами туристичної фірми або з особами, які вже скористалися послугами суб'єкту туристичної індустрії.

Висновок. У вузькому розумінні туристичний продукт - це послуги будь-якого суб'єкта туристичної індустрії (наприклад, місце у готелі, туристична дія туристичного оператора, послуга авіакомпанії і т.і.). У широкому розумінні турпродукт - це весь набір товарів та послуг, який обумовлює туристичну подорож або має з нею прямий зв'язок. Важливим інструментом туристичного продукту виступає обслуговування, тобто весь набір послуг, які надаються туристам у взаємному зв'язку. В наслідок цього, маркетинг у туристичній індустрії потрібно розглядати як послідовну діяльність суб'єктів туристичного бізнесу, яка переслідує досягнення певної прибуткової мети. Тому можна стверджувати, що інструменти і методи маркетингу у туризмі - це система постійного удосконалення послуг, які затребувані на туристичному ринку і які суб'єкт туристичного бізнесу здатен запропонувати своїм клієнтам і більшою ефективністю, ніж це можуть зробити його конкуренти.

Ключове завдання маркетингу – це інтеграція цілей організації ринкових переваг, каналів продажу, аналізу конкурентного середовища, цільових сегментів, ціноутворення на ринку та продуктових пропозицій, тому формування управління маркетингом за допомогою Agele продукт – менеджменту, удосконалення структурної схеми менеджменту суб'єкту туристичної індустрії та впровадження кластерного підходу у діяльності дає змогу підприємствам туристичної індустрії підвищити ефективність своєї діяльності. Ці питання потребують подальшого дослідження.

Список літератури

1. UNWTO Tourism Highlights 2018 Edition [Електронний ресурс] URL: http://tourlib.net/wto/WTO_highlights_2018.pdf
2. UNWTO International Tourism Highlights 2020 Edition URL:

- http://tourlib.net/wto/WTO_highlights_2020.pdf
- Міжнародний туризм у 2020 році втратив понад 900 млрд доларів. *Слово і діло*. 18.12.2020. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2020/12/18/novyna/finansy/mizhnarodnyj-turyzm-2020-roczj-vtratyv-900-mlrd-dolariv>
 - Туризм під час війни. Як галузь виживає та готується до відновлення. DOI: <https://hub.kyivstar.ua/articles/turyzm-pid-chas-vijny-yak-galuz-vyzhyvaye-ta-gotuyetsya-do-vidnovlennya>
 - Машіка Г.В., Горюнова К.А. Правові та економічні аспекти туристичної галузі України під час пандемії Covid-19. *Інвестиції: практика та досвід. Економічна наука*. -2021. № 3. С.5-11. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.3.5
 - Ройк О.Р., Луцик М.В. Розвиток туристичної сфери України в умовах підвищення епідемічних ризиків. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-9>
 - Звіт про прямі збитки інфраструктури, непрямі витрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України, та попередня оцінка потреб України у фінансуванні відновлення. 2022. URL: <https://kse.ua/ua/russia-will-pay1>
 - Демографія (дата звернення 20.11.2024) URL: <https://skilky-skilky.info/u-i-pivrichchi-v-ukrainu-v-ikhalo-7-6-tysiachi-rosiian/a>
 - Новини. Журнал *Forbes Ukraine*. 14.09.2023. URL: <https://forbes.ua/news/ukrainski-turisti-tsogo-lita-viddaval-perevagu-turechchini-vseredini-kraiini-bukovelyu-joinup-pidbiv-pidsumki-sezonu-14092023-16009>
 - Герашенко Г.М., Крамаренко С.М. Маркетинг як інструмент підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*. – 3-4 березня 2020 р. С. 102-103.
 - Герасим'як Н.В., Ковальчук О.В., Даценко В.В. Методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингового забезпечення діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. – 2018. № 19. С. 331-336.
 - Кулиняк І.Я., Базарко С.В. Оцінювання підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. – 2017. № 2(8). С. 94-100.
 - Піхлер Р. Agele produkt – менеджмент за допомогою Scuum: створення продуктів, що подобаються клієнтам / пер. з англ. Г. Якубовська. – Харків: Вид-во «Ранок»: Фабула, 2019 – 128 с.
 - Смачило І. Шляхи удосконалення системи менеджменту туристичних організацій. *Наукові записки ТНПУ ім. В. Гнатюка. Сер. Географія*. 2010. Вип.2 (28). С. 191-197. DOI: <http://dspace.tnpu.edu.ua/handle/123456789/2488>
 - Ковтун О. Кластерний підхід до організації туристичного бізнесу в Україні. *Матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. «Інновації, тренди та перспективи індустрії гостинності» (м. Львів, 12 грудня 2019 р.)* Львів: ЛТЕУ, 2019. 192 с. С.26-32. DOI: https://tourlib.net/statti_ukr/kovtun2.htm
 - Що таке трикутник управління, і як він може допомогти колективу? *Електронне видання Team Asana* DOI: <https://asana.com/ua/resources/project-management-triangle>
 - recovery.]. DOI: <https://hub.kyivstar.ua/articles/turyzm-pid-chas-vijny-yak-galuz-vyzhyvaye-ta-gotuyetsya-do-vidnovlennya>
 - Mashika G.V., Goryunova K.A. Pravovi ta ekonomichni aspekti turistichnoyi galuzi Ukrainy pid chas pandemiyi Covid-19 [Legal and economic aspects of Ukraine's tourism industry during the Covid-19 pandemic]. *Investitsiyi: praktyka ta dosvid. Ekonomichna nauka* [Investments: practice and experience. Economic science]. -2021.no 3. pp.5-11. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.3.5
 - Royik O.R., Lucik M.V. Rozvytok turistichnoyi sferi Ukrainy v umovah pidvishenihih epidemichnih rizykih. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2020. Vip. no 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-9>
 - Zvit pro pryami zbitki infrastrukturi, nepryami vitrati ekonomiki vid ruihnyuvanniv vnaslidok vijskovoyi agresiyi rosiyi proty Ukrainy, ta poperednya ocinka potreb Ukrainy u finansuvanni vidnovlennya [Report on direct infrastructure damage, indirect economic costs from the destruction caused by Russia's military aggression against Ukraine, and a preliminary assessment of Ukraine's recovery financing needs]. 2022. URL: <https://kse.ua/ua/russia-will-pay1>
 - Demografiya [Demographics] (data zvernennya 20.11.2024) URL: <https://skilky-skilky.info/u-i-pivrichchi-v-ukrainu-v-ikhalo-7-6-tysiachi-rosiian/a>
 - Novini [News]. *Zhurnal Forbes Ukraine* [Forbes Ukraine Magazine]. 14.09.2023. URL: <https://forbes.ua/news/ukrainski-turisti-tsogo-lita-viddaval-perevagu-turechchini-vseredini-kraiini-bukovelyu-joinup-pidbiv-pidsumki-sezonu-14092023-16009>
 - Gerashenko G.M., Kramarenko S.M. Marketing yak instrument pidvishennya efektyvnosti innovacijnoyi diyalnosti pidpriemstva [Marketing as a tool for increasing the efficiency of an enterprise's innovative activities] *Suchasni problemi upravlinnya pidpriemstvami: teoriya ta praktyka* [Modern problems of enterprise management: theory and practice]. – 3-4 bereznya 2020 r. pp. 102-103.
 - Gerasimyak N.V., Kovalchuk O.V., Dacenko V.V. Metodichnij pidhid do ocinyuvannya efektyvnosti marketingovogo zabezpechennya diyalnosti pidpriemstva [Methodical approach to assessing the effectiveness of marketing support for an enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and society]. – 2018. no 19. pp. 331-336.
 - Kulinyak I.Ya. Bazarko S.V. Ocinyuvannya pidvishennya efektyvnosti marketingovoyi diyalnosti pidpriemstv [Evaluating the effectiveness of marketing activities of enterprises]. *Naukoviy visnik Mukachivskogo derzhavnogo universitetu. Seriya «Ekonomika»* [Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"]. – 2017. no 2(8). pp. 94-100.
 - Pihler R. Agele produkt – menedzhment za dopomogoyu Scuum: stvorennya produktiv, sho podobayutsya kliyentam [Agile Product Management with Scrum: Creating Products Customers Love]/ per. z angl. G. Yakubovska. – Harkiv: Vid-vo «Ranok»: Fabula, 2019 – 128 p.
 - Smachilo I. Shlyahi udoskonalennya sistemi menedzhmentu turistichnih organizacij [Ways to improve the management system of tourism organizations]. *Naukovi zapiski TNPU im. V. Gnatyuka. Ser. Geografiya* [Scientific notes of the V. Hnatyuk TNPU. Ser. Geography]. 2010. Issua 2 (28). pp. 191-197. DOI: <http://dspace.tnpu.edu.ua/handle/123456789/2488>
 - Kovtun O. Klasternij pidhid do organizacij turistichnogo biznesu v Ukraini [Cluster approach to organizing tourism business in Ukraine]. *Materiالي I Mizhmar. nauk.-prak. konf. «Innovaciyi, trendi ta perspektivi industriyi gostimnosti»* [Materials of the 1st International Scientific-Practical Conference "Innovations, Trends and Prospects of the Hospitality Industry"] (m. Lviv, 12 grudnya 2019 r.) Lviv: LTEU, 2019. 192 p. pp. 26-32. DOI: https://tourlib.net/statti_ukr/kovtun2.htm
 - Sho take trikutnik upravlinnya, i yak vin mozhe dopomogti kolektivu? [What is the management triangle, and how can it help a team?] *Elektrone vidannya* [Electronic edition] Team Asana DOI: <https://asana.com/ua/resources/project-management-triangle>

References (transliterated)

- UNWTO Tourism Highlights 2018 Edition [Elektronnij resurs] URL: http://tourlib.net/wto/WTO_highlights_2018.pdf
- UNWTO International Tourism Highlights 2020 Edition URL: http://tourlib.net/wto/WTO_highlights_2020.pdf
- Mizhnarodnij turizm u 2020 roci vtrativ ponad 900 mlrd dolariv [International tourism lost over \$900 billion in 2020] Slovo i dilo. 18.12.2020. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2020/12/18/novyna/finansy/mizhnarodnyj-turyzm-2020-roczj-vtratyv-900-mlrd-dolariv>
- Turizm pid chas vijni. Yak galuz vzhivaye ta gotuyetsya do vidnovlennya [Tourism during war. How the industry survives and prepares for

Надійшла (received) 06.01.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Угрімова Ірина Володимирівна (Uhrimova Iryna) - кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4641-1051>; e-mail: iryua.uhrimova@khp.edu.ua

Малишкін Владислав Андрійович (Malyshkin Vladislav) - студент групи БЕМ-М523а ННІ ЕММБ, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; e-mail: vladyslav.malyshkin@emmb.khpi.edu.ua