

Анастасія Юріївна АЛІЄВА

аспірант кафедри міжнародних економічних відносин та управління проектами,
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки
E-mail: alievanasty@gmail.com

**СУЧАСНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ В
УКРАЇНІ**

Алієва, А. Ю. Сучасні бізнес-моделі розвитку туристично-рекреаційної сфери в Україні [Текст] / Анастасія Юріївна Алієва // Український журнал прикладної економіки. – 2020. – Том 5. – № 1. – С. 228–235. – ISSN 2415-8453.

Анотація

Обґрунтовано привабливість туристично-рекреаційної сфери для розвитку бізнесу та національної економіки. Охарактеризовано розвиток туристично-рекреаційної сфери в Україні та визначено причини, що стримують його.

Метою наукового дослідження визначено обґрунтування необхідності розробки сучасних бізнес-моделей розвитку туристично-рекреаційної сфери.

Результати. Розкрито зміст поняття та основні функції бізнес-моделі у туристично-рекреаційній сфері. Визначено цінність туристично-рекреаційної послуги. Охарактеризовано відмінність туристично-рекреаційної сфери від інших видів діяльності за ознакою побудови ланцюга створення вартості. Визначено ознаки олігополістичної конкуренції для ринку туристично-рекреаційних послуг. Запропоновано розвивати такі бізнес-моделі у туристично-рекреаційній сфері: мережеву туристично-рекреаційну структуру на основі великої організації, що навколо себе інтегрує середні та малі фірми; мережу малих і середніх юридично самостійних туристичних і рекреаційних компаній; туристично-рекреаційну кластерну мережу. Визначено основні елементи бізнес-моделі – цільові споживачі, ціннісна пропозиція, ланцюжок створення вартості, механізм отримання прибутку. Охарактеризовано фактори, що впливають на вибір бізнес-моделі розвитку туристично-рекреаційної сфери. Це бізнес-середовище, безпека, охорона здоров'я і гігієна, людські ресурси й ринок праці, ціни, інфраструктура, природні, культурні ресурси.

Висновки. Обґрунтовано необхідність розширення на ринку туристично-рекреаційних послуг в Україні мережевої діяльності малих і середніх туристичних і рекреаційних компаній і туристичних операторів.

Ключові слова: туристично-рекреаційна сфера, бізнес-моделі, ринок туристично-рекреаційних послуг, туризм, транснаціональні корпорації, туристичні оператори, кластерна мережа.

Anastasia Yuriyevna ALIYEVA

graduate student of Department of International Economic Relations and Project Management, Lesia Ukrainka Eastern European National University

**MODERN BUSINESS MODELS OF TOURIST AND RECREATIONAL SPHERE
DEVELOPMENT IN UKRAINE**

Abstract

The attractiveness of the tourist and recreational sphere for business development and the national economy is substantiated. The development of the tourist and recreational sphere in Ukraine is characterized and the reasons that restrain it are determined.

The purpose of the research is to develop modern business models for the development of tourism and recreation.

Results. The content of the concept and the main functions of the business model in the tourist and recreational sphere are revealed. The value of tourist and recreational service is determined. The difference of the tourist and recreational sphere from other types of activity on the basis of building a value chain is characterized. Signs of oligopolistic competition for the market of tourist and recreational services are determined. It is proposed to develop the following business models in the tourist and recreational sphere: network tourist and recreational structure on the basis of a large organization that integrates medium and small firms around itself; network of small and medium legally independent tourist and recreational companies; tourist and recreational cluster network. The main elements of the business model are identified - target consumers, value proposition, value chain, profit mechanism. The factors influencing the choice of business model for the development of the tourist and recreational sphere are described. These are the business environment, security, health and hygiene, human resources and the labor market, prices, infrastructure, natural and cultural resources.

Conclusions. It is essential to expand the market of tourist and recreational services in Ukraine network activities of small and medium-sized tourist and recreational companies and tour operators.

Keywords: tourist and recreational sphere, business models, market of tourist and recreational services, tourism, multinational corporations, tour operators, cluster network.

JEL classification: L83; Z32

Вступ

Розвиток туристично-рекреаційної сфери як складової національної економіки стимулює зайнятість населення, сприяє підвищенню конкурентоспроможності країни та її регіонів. Від її стану значною мірою залежить розвиток суміжних галузей: транспорту, торгівлі, зв'язку, будівництва, сільського господарства, виробництва споживчих товарів та ін.. Розвиток сфери туристично-рекреаційних послуг є важливим показником якості життя і рівня людського розвитку та має важливе економічне та соціальне значення у суспільстві.

Для забезпечення сталого розвитку туристично-рекреаційної сфери як динамічної форми міжнародної торгівлі послугами та високорентабельної галузі національної економіки, необхідним є формування ефективних і раціональних взаємодій серед усіх учасників ринку туристичних і рекреаційних послуг на засадах комплексного підходу та системного вирішення питань розвитку альтернативних способів досягнення конкурентних переваг бізнесу від туристичної та рекреаційної діяльності. Це актуалізує необхідність розробки сучасних бізнес-моделей у туристично-рекреаційній сфері – концептуальних моделей розвитку туристично-рекреаційних компаній, спрямованих на збільшення їх прибутку.

Проблемам формування та розвитку туристично-рекреаційної сфери присвячено чимало досліджень вітчизняних вчених: І. Балобанова, М. Гусевої, М. Долішнього, В. Євдокименка, Н. Куніщевої, В. Кравціва, П. Луцишина, М. Мальської, В. Мамутова, Н. Мікули, А. Мокія, В. Павлова, І. Школи та ін. Питання формування та розвитку моделей розвитку туристично-рекреаційних компаній розкрито М. Оборіним, М. Шерешевою у роботі [11], С. Мельниченко, К. Шеєнковою у [12]. Проте, в умовах нових глобальних викликів коливання попиту та посилення конкуренції на ринку туристично-рекреаційних послуг, питання, які пов'язані з особливостями використання сучасних бізнес-моделей у туристично-рекреаційній сфері, потребують більш поглибленого і ґрунтовного дослідження.

Мета та завдання статті

Виходячи з цього, основною **метою** наукового дослідження є обґрунтування необхідності формування ефективних і раціональних взаємодій серед усіх учасників ринку туристичних і рекреаційних послуг на засадах комплексного підходу, системного вирішення питань розвитку сучасних бізнес-моделей як альтернативних способів досягнення конкурентних переваг бізнесу від туристичної та рекреаційної діяльності.

Виклад основного матеріалу

Туристично-рекреаційна сфера є привабливою для суб'єктів господарювання, оскільки підприємницька діяльність в ній характеризується відносно невеликим стартовим капіталом, швидкістю його окупності, зростанням попиту на туристичні і рекреаційні послуги, високою рентабельністю.

Туристично-рекреаційна діяльність сприяє диверсифікації економіки, створюючи галузі, що обслуговують її різні сфери, призводить до розвитку економічної інфраструктури країн, зростання валютних надходжень. Спираючись на різні джерела статистичних даних можна помітити, що сьогодні туристичний бізнес використовує приблизно 7% світового капіталу, а частка туризму становить понад 10% світової торгівлі товарами і послугами. При цьому число міжнародних туристів в усьому світі в середньому зростає на 6% щорічно [1, с. 66].

Незважаючи на ресурсну забезпеченість, прийняті концепції, стратегії та програми розвитку туристично-рекреаційної сфери в Україні, не реалізованими залишаються безмежні потенційні туристичні та рекреаційні можливості країни на внутрішньому і зовнішньому ринку.

Фрей Л.В., оцінюючи соціально-економічний розвиток туристично-рекреаційної сфери, справедливо зазначила, що «в Україні велика кількість туристичних фірм акцентує увагу саме на виїзному туризмі. Через це кількість людей, що від'їжджають із країни, значно перевищує кількість тих, що відвідують нашу країну, та є один із чинників, що має негативний вплив на формування бюджету нашої країни». Організація рекреаційного господарства України на світовому ринку туристичних і рекреаційних послуг є незадовільною та неконкурентоспроможною [2, с. 329].

Серед основних причин, що стримують розвиток туристично-рекреаційної сфери в Україні та обумовлюють зменшення в'їзного туристичного потоку, є: події, пов'язані з анексією Автономної Республіки Крим та повномасштабною війною на території Донецької та Луганської областей; недостатньо розвинута туристична та рекреаційна інфраструктура; фінансово-економічна криза, що загострилася останніми роками; втрата популярності туристичного напрямку; відсутність ефективної політики щодо просування туристичних та рекреаційних продуктів і туристичних напрямків; неефективна організація управління туристичною і рекреаційною діяльністю; дефіцит якісного традиційного продукту.

За результатами аналізу експорту послуг України за статтею «Подорожі» визначено суттєве скорочення обсягів надходжень від іноземних туристів: з 2005 року з 3,125 млрд дол. до 1,6 млрд дол. у 2019 році, що становить майже 50 відсотків. Одночасно спостерігається збільшення показників імпорту послуг, причому 73 відсотки витрат українців на поїздки за кордон припадає на країни Європейського Союзу, особливо зростають витрати трудових мігрантів.

Якщо у період з 2005 по 2009 роки сальдо сектору послуг за статтею «Подорожі» було позитивним (46 млн дол.), то сьогодні воно набуло критичного значення (-6,7 млрд дол.).

Нові глобальні виклики, турбулентність туристично-рекреаційного ринку, коливання попиту, посилення конкуренції свідчать про необхідність розробки сучасних бізнес-моделей у туристично-рекреаційній сфері – концептуальних моделей розвитку

туристично-рекреаційних компаній, спрямованих на збільшення їх прибутку. Бізнес-модель як своєрідна логіка розвитку підприємництва на ринку туристично-рекреаційних послуг охоплює всю організаційну структуру підприємства туристично-рекреаційної сфери, визначає методи ведення ним бізнесу та дозволяє запропонувати споживачеві конкурентоспроможний національний туристичний і рекреаційний продукт. Вона розкриває способи, засоби та конфігурацію ресурсів, які застосовуються фірмою при відборі клієнтів, у процесі диференціації свого туристичного та рекреаційного продукту.

Бізнес-модель «визначають як: 1) аналітичну методику, що дозволяє зрозуміти процеси, завдяки яким компанія заробляє гроші; 2) спосіб організації бізнесу в галузі, що відображає економічну логіку діяльності компанії та пояснює, як нові продукти, технології, організаційні новації створюють економічну цінність для споживачів, акціонерів, партнерів, як компанія отримує прибуток; 3) спосіб, у який компанія створює цінність для клієнтів та отримує від цього прибуток» [3, с. 173].

Мовчаненко І.В. у роботі [4, с. 40] зазначає, що «незважаючи на популярність вживання терміну «бізнес-модель», на сьогодні не існує єдиного визначення цього поняття. Дослідники підходять до визначення моделі бізнесу з різних позицій, розглядаючи її як: набір дій, за допомогою яких створюється цінність за умови використання сприятливих можливостей [5]; систему, яка відображає, які дії виконує компанія, як вона їх виконує і коли [6]; спосіб, за допомогою якого підприємство надає споживачам товари та послуги [7]; ланку ланцюга цінності між ресурсним забезпеченням та економічним результатом [8]; історії, які пояснюють, як працює підприємство [9]; опис того, як організація створює економічні, соціальні та інші цінності [10].

Стоян К.С., Широка В.В. назвали такі основні задачі, які забезпечують «бізнес-модель туристичного підприємства: розроблення логічної та внутрішньо злагодженої концепції організації підприємства та його діяльності й доведення до всіх зацікавлених сторін; розроблення демонстраційного матеріалу/презентації економічної привабливості підприємства для залучення інвестиційних коштів та інших ресурсів; визначення основних показників розвитку підприємства, які стануть основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та впровадження інноваційних підходів у систему управління підприємством; оцінка та контроль стратегічних і тактичних рішень відповідно до цілей підприємства; оптимізація бізнесу відповідно до стратегії з позиції утримання та максимізації цінності пропозиції; визначення управлінських змін відповідно до впливу зовнішнього і внутрішнього середовища; оцінка інвестиційної привабливості підприємства» [13, с. 3].

Слід зазначити, що туристично-рекреаційна сфера відрізняється від інших видів діяльності специфікою у побудові ланцюга створення вартості. Цінність туристично-рекреаційної послуги відіграє ключову роль для споживача та забезпечується шляхом комплексного використання різноманітних видів ресурсів у мережевій взаємодії. У випадку відсутності хоча б одного з них знижується вартість кінцевого продукту, що обумовлює необхідність комплексного формування ланцюгів створення вартості у туристично-рекреаційній дестинації, тобто центру (території) із відповідними засобами обслуговування та послугами для забезпечення потреб туристів і рекреантів. Це пов'язане з питаннями забезпечення міжорганізаційних взаємодій за допомогою формування бізнес-систем, які орієнтовані на групу взаємозалежних учасників, взаємоузгодження їх інтересів та координації зусиль для досягнення загальної мети.

Аналіз підприємницької діяльності у туристично-рекреаційній сфері в Україні дозволив визначити такі сучасні форми бізнес-моделей, як: мережеву туристично-рекреаційну структуру (корпорацію) на основі великої організації, що навколо себе інтегрує середні і малі фірми; мережу малих і середніх юридично самостійних

туристичних і рекреаційних компаній; туристично-рекреаційну кластерну мережу, що формується географічно локалізованими взаємопов'язаними організаціями.

Формування будь-якої з форм бізнес-моделі відбувається за результатами аналізу способу створення, доставки, продажу, утримання цінності організації; з урахуванням таких факторів, як бізнес-середовище, безпека, охорона здоров'я й гігієна, людські ресурси й ринок праці, ціни, інфраструктура, природні, культурні ресурси, Левковець О.М. визначила такі основні елементи будь-якої бізнес-моделі, які, на нашу думку, можуть виступати критеріями ефективності діючої бізнес-моделі, – це «цільові споживачі, ціннісну пропозицію, ланцюжок створення вартості, механізм (формула) отримання прибутку» [3, 173-174].

Ринок туристично-рекреаційних послуг в Україні має переважно ознаки олігополістичної конкуренції. Тому характерною є діяльність мережевих структур на основі великих організацій (чисельність працюючих у яких від 300 до 800), – монополій, олігополій, компаній з одноосібним домінуванням, у руках яких сконцентрована уся туристично-рекреаційна інфраструктура.

Процеси транснаціоналізації вітчизняного ринку туристично-рекреаційних послуг перебувають лише на стадії становлення. Звернемо увагу на світовий досвід, який свідчить, що саме транснаціональні корпорації на ринку туристично-рекреаційних послуг диктують основні вектори цінової, інформаційної, товарної політики. Вони мають вертикально інтегровану структуру, до складу якої входять авіалінії, готельні корпорації, туроператори, туристичні агенції, підприємства у сфері розваг та ін. Булатова О.В., Дубенюк Я.А. називають три групи транснаціональних корпорацій, що діють у туристично-рекреаційній сфері (транснаціональні готельні корпорації («готельні ланцюжки»); транснаціональні туристичні транспортні корпорації (передусім, у сфері повітряного транспорту); транснаціональні туроператорські корпорації (компанії, що переважно займаються формуванням «пекідж-турів»). При цьому, на думку авторів, «складність окреслення чіткої організаційної структури та узгодження туристичних «торговельних ланцюжків» особливо яскраво проявляється у випадку, коли материнська компанія володіє декількома транснаціональними готельними ланцюжками та здійснює капіталовкладення в різні сфери економічної діяльності: від ресторанного господарства, підприємств сфери розваг до готельного бізнесу» [14].

Формування транснаціональних корпорацій, для яких країною базування буде Україна, у туристичному, готельному та транспортному секторах може активізувати конкурентну боротьбу на відповідних ринках, сприяти підвищенню якості туристичних і рекреаційних послуг, розширенню їх асортименту.

Досвід країн, які позиціонують себе на ринку туристично-рекреаційних послуг, свідчить про домінуючу роль малого і середнього бізнесу та сприятливого інвестиційного режиму його діяльності у туристично-рекреаційній сфері (запровадження фіскальних пільг, сприятлива регулятивна політика). Звернемо увагу на необхідність розширення на ринку туристично-рекреаційних послуг в Україні мережевої діяльності малих і середніх туристичних і рекреаційних компаній, туристичних операторів. Вони, на відміну від інших форм підприємницької діяльності, характеризуються відносно стабільними показниками, гнучкістю та мобільністю з точки зору запровадження різноманітних нововведень. Прикладами успішних бізнес-моделей їх Join Up, ANEX Tour, TEZ TOUR, Coral Travel, TUI Ukraine тощо.

Застосування кластерної бізнес-моделі організації діяльності відповідних туристичних і рекреаційних підприємств та інституцій – мережі сконцентрованих географічно в межах конкретної території підприємств, які спільно використовують спеціалізовану туристичну інфраструктуру, локальні ринки праці та інші функціональні структури господарства, дозволить отримати конкурентні переваги на ринку товарів,

послуг, праці та капіталу [15], а також покращити інвестиційну привабливість території для потенційних туристів і рекреантів.

У вітчизняній науковій літературі висвітлення проблеми формування та функціонування кластерів знайшло своє відображення в працях Войнарєнка М., Внукової Н., Лук'яєнка Д., Мочєрного С., Новицького В., Павленка Ю., Поручника А., Савченка В., Соколенка С. та ін.. На нашу думку, туристично-рекреаційний кластер – це об'єднання взаємопов'язаних компаній, організацій та інституцій, що здійснюють діяльність на засадах партнерства і конкуренції, спеціалізуються у певних галузях, використовують спеціалізовану туристичну і рекреаційну інфраструктуру, характеризуються інноваційною діяльністю, що в сукупності дає можливість для отримання ефекту синергії. Це сформована та географічно локалізована сукупність підприємств туристичної та рекреаційної індустрії й інфраструктури, між якими склалися сталі вертикальні та горизонтальні зв'язки, що забезпечує створення конкурентоздатного туристичного та рекреаційного продукту.

Зацікавленими сторонами у функціонуванні туристично-рекреаційного кластеру виступають бізнес, влада, громадськість. Кожна з груп створює певні передумови, наявність яких дозволяє сформувати ефективний кластер. А поєднання цих інтересів спричинить зростання довіри та взаємодії між ключовими елементами структури кластерної мережі.

Кожна з розглянутих форм бізнес-моделей є способом організації бізнесу на ринку туристично-рекреаційних послуг [16]; висвітлює логіку діяльності компанії та процесів, завдяки яким компанія отримує прибуток; визначає, які нові туристичні та рекреаційні продукти, технології їх отримання, організаційні важелі створюють економічну цінність для споживачів, власників бізнесу, працівників, партнерів тощо.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Розвиток сучасних форм бізнес-моделей у діяльність туристично-рекреаційної сфери – мережевих туристично-рекреаційних структур на основі великої організації, що навколо себе інтегрує середні і малі фірми; мережи малих і середніх юридично самостійних туристичних і рекреаційних компаній; туристично-рекреаційних кластерних мереж, в Україні є доцільним. При цьому важливим питанням лишається розробка та обґрунтування ефективних конфігурацій бізнес-моделей із врахуванням особливостей кожного конкретного підприємства, а також корпоративних бізнес-моделей на засадах системності та синергетики. Їх запровадження дозволить подолати негативні тенденції, створити сприятливі умови для розвитку сфери туризму і рекреації, перетворити її на високорентабельну, інтегровану у світовий ринок конкурентоспроможну сферу, що забезпечує прискорення соціально-економічного розвитку регіонів і держави в цілому, підвищення якості життя населення, гармонійний розвиток і консолідацію суспільства, популяризацію України у світі.

Список літератури

1. Выходец Ю. С., Насика Ю. С., Бугас Д. Н. Бизнес-модели в туризме как объект исследования и управления. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013. № 2 (22). С. 65–74.
2. Фрей Л. В. Шляхи вдосконалення соціально-економічного розвитку суб'єктів регіонального туризму. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 30. С. 328–334.
3. Левковець О. М. Інноваційні бізнес-моделі: особливості формування. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2 (37). С. 172–182.
4. Мовчанєнко І. В. Бізнес-модель: сутність та інноваційна складова. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 20. С. 39–43.

5. Zott C., Amit R. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43. pp. 216–226.
6. Afuah A. Business Models: A Strategic Management Approach. 2016. 415 p.
7. Magretta J. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. 2002. Vol. 80 (5), pp. 86–92.
8. Osterwalder A., Yves P. Business Model Generation. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2010. 282 p.
9. Pohle G. IBM's Global CEO Report 2006: Business Model Innovation Matters. *Strategy & Leadership*. 2015. Vol. 34 (5), pp. 34–40.
10. Котельников В. Ю. Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями. 2007. 96 с.
11. Оборин М., Шерешева М. Специфика бизнес-моделей в туристическо-рекреационной сфере. *Управленец*. 2017. № 4 (68). С. 24–30.
12. Мельниченко С. В., Шеєнкова К. А. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 264 с.
13. Стоян К. С., Широка В. В. Теоретичні засади вдосконалення бізнес-моделі туристичного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6853>
14. Булатова О. В., Дубенюк Я. А. Особливості транснаціоналізації світового туристичного ринку. *Вісник ДІТБ. Серія: Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому*. 2009. № 13. С. 163–170.
15. Павліха Н. В., Скороход І. С. Екологізація туристичної сфери: інноваційний підхід. *Вісник ДІТБ*. 2005. № 9. С. 185–189.
16. Pavlikha N., Skorokhod I., Kytsyuk I., Marchuk I. Innowacyjne formy międzynarodowej działalności gospodarczej. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej W Tarnowie*. 2014. № 25 (2). pp. 153–161.

References

1. Vyhodec, Ju. S. and Nasika, Ju. S., Bugas, D. N. (2013). «Business models in tourism as a subject for study and management». *Ekonomika ta upravlinnia pidpryemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky*. no. 2 (22). pp. 65–74.
2. Frei, L. V. (2019). «Ways to improve the socio-economic development of regional tourism». *Infrastruktura rynku*. Issue 30. pp. 328–334.
3. Levkovets, O. M. (2019). «Innovative business models: features of formation». *Ekonomichna teoriia ta pravo*. no. 2 (37). pp. 172–182.
4. Movchanenko, I. V. (2018). «Business model: essence and innovative component». *Investytsii: praktyka ta dosvid*. no. 20. pp. 39–43.
5. Zott, C. and Amit, R. (2010). «Business Model Design: An Activity System Perspective». *Long Range Planning*. no. 43. pp. 216–226.
6. Afuah, A. (2016). Business Models: A Strategic Management Approach. New York. USA.
7. Magretta, J. (2002). «Why Business Models Matter». *Harvard Business Review*. no. 80 (5), pp. 86–92.
8. Osterwalder, A. and Yves, P. (2010). Business Model Generation. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. USA.
9. Pohle, G. (2015). IBM's Global CEO Report 2006: Business Model Innovation Matters. *Strategy & Leadership*. no. 34 (5), pp. 34–40.
10. Kotel'nikov, V. Ju. (2007). *Novye biznes-modeli dlja novoj jepohi bystryh peremen, dvizhimyh innovacijami*. [New business models for a new era of rapid change driven by innovation].

-
11. Oborin, M. and Sheresheva, M. (2017). «Specificity of business models in the tourism and recreation sector». *Upravlenec*. no. 4 (68). pp. 24–30.
 12. Melnychenko, S. V. and Sheienkova, K. A. (2015). *Upravlinnia biznes-protsesamy v turyzmi* [Management of business processes in tourism]: monohrafiia. Kiev. nats. torh.-ekon. un-t. Kiev. Ukraine.
 13. Stoian, K. S. and Shyroka, V. V. (2019). Teoretychni zasady vdoskonalennia biznes-modeli turystychnoho pidpriemstva [Theoretical principles of improving the business model of a tourist enterprise]. *Efektivna ekonomika*. (electronic journal). no. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6853>
 14. Bulatova, O. V. and Dubeniuk, Ya. A. (2009). «Features of transnationalization of the world tourist market». *Visnyk DITB. Serii: Ekonomika, orhanizatsiia ta upravlinnia pidpriemstvamy turystychnoi industrii ta turystychnoi haluzi v tsilomu*. no. 13. pp. 163–170.
 15. Pavlikha, N. V. and Skorokhod, I. S. (2005). «Greening of the tourism industry: an innovative approach». *Visnyk DITB*. no. 9. pp. 185–189.
 16. Pavlikha, N. and Skorokhod, I., Kytsyuk, I., Marchuk, I. (2014). Innowacyjne formy międzynarodowej działalności gospodarczej [Innovative forms of international economic activity.]. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej W Tarnowie*. no. 25 (2). pp. 153–161.

Стаття надійшла до редакції 25.12.2019 р.