



УДК 338

ACTIVATION OF INVESTMENT ACTIVITIES AT TRK ENTERPRISES**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ****Ivanov A.M. / Іванов А.М.,***PhD in Economic, PhD student / к.е.н., докторант*

ORSID: 0000-0002-7691-3012

*State University of Trade and Economics, Kyiv, Kyoto St., 19, 02156***Tkachenko T.I. / Ткаченко Т.І.,***Doctor of Economics, Professor / д.е.н., професор*

ORSID: 0000-0003-4179-5869

State University of Trade and Economics, Kyiv, Kyoto St., 19, 02156

Анотація: Обґрунтовано теоретичні та практичні засади активізації інвестиційної діяльності підприємств туристично-рекреаційного комплексу (ТРК) України через призму стратегічного управління. Наголошено на важливості розроблення ефективних інструментів удосконалення інвестування в умовах економічної нестабільності та трансформації ринкового середовища. З'ясовано, що інвестиційна привабливість підприємств ТРК є динамічною характеристикою, яка формується під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, що мають стратегічну природу. Виокремлено основні бар'єри, які стримують інвестиційну активність у галузі, зокрема недостатній рівень проектною готовності підприємств, слабка інтеграція з кластерними ініціативами, низький рівень стратегічного планування. У результаті аналізу сучасних підходів до активізації залучення інвестицій сформовано пропозиції щодо вдосконалення стратегічного управління інвестиційною діяльністю, зокрема - через впровадження державно-приватного партнерства, розвиток муніципальних програм підтримки інвестицій, посилення аналітичної функції стратегічного менеджменту. В якості прикладів розглянуто дієві практики з регіонів України, де зберігається туристична активність, попри обмеження воєнного часу. Запропоновано модель стратегічного забезпечення інвестиційної діяльності підприємств ТРК як складової загальної стратегії сталого розвитку галузі.

У ході дослідження висунуто дві гіпотези: перша - недостатнє стимулювання інвестицій у сфері ТРК України є наслідком недосконалих механізмів державного регулювання, що обмежує інвестиційну активність підприємств ТРК; друга - впровадження нових стратегічних управлінських підходів у процесі інвестування сприятиме зростанню ефективності використання ресурсів і залученню інвестицій у підприємства ТРК, оскільки дозволить адаптуватися до динамічних умов ринку.

Використано такі методи дослідження як системний підхід, контент-аналіз стратегій, експертне оцінювання, SWOT-аналіз та багатокритеріальне рейтингування.

Ключові слова: інвестиційна діяльність, стратегічне управління, туристично-рекреаційний комплекс, інвестиційна привабливість, проектне управління, державна політика.

Вступ

Проблематика активізації інвестиційної діяльності в умовах стратегічного управління підприємствами туристично-рекреаційного комплексу (далі - ТРК) України набуває особливої актуальності в період глибоких соціально-економічних трансформацій, спричинених повномасштабною військовою



агресією, кризовими явищами в економіці та загальною невизначеністю національного ринку. ТРК як один із найчутливіших до коливань зовнішнього середовища секторів економіки зазнав суттєвого скорочення інвестиційної активності, що обмежує його здатність до адаптації, модернізації та відновлення.

Сучасний стратегічний менеджмент у сфері ТРК повинен не лише забезпечувати базову функціональність підприємств, а й виступати драйвером залучення інвестицій, формування сприятливого інвестиційного клімату та управління ризиками. Залучення інвестицій є запорукою впровадження інновацій, розбудови інфраструктури, створення нових продуктів і послуг, що відповідають потребам зміненого туриста – як внутрішнього, так і міжнародного.

Проте реалії вітчизняної туристично-рекреаційної сфери свідчать про низку стримувальних чинників. Серед них: фрагментарність стратегічних планів розвитку, відсутність усталеної інвестиційної політики на рівні підприємств, недостатній рівень комунікації з потенційними інвесторами, а також недосконалість законодавчої та нормативної бази, що регулює інвестування у сфері туризму та рекреації. Крім того, суттєвим викликом залишається забезпечення безпеки інвестицій в умовах воєнного конфлікту та постійної загрози руйнування інфраструктури.

У цьому контексті постає потреба в системному науковому дослідженні механізмів і стратегій активізації інвестиційної діяльності саме через призму стратегічного управління. Це передбачає не лише аналіз чинників впливу, а й розроблення практичних рекомендацій щодо побудови ефективних стратегій управління інвестиційною привабливістю на різних рівнях: державному, регіональному та мікрорівні підприємств.

Інвестиційна діяльність у сфері туризму та рекреації є складовою частиною загального економічного процесу, спрямованого на створення, оновлення та ефективне використання матеріально-технічної бази, розвиток інфраструктури та підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту. Згідно з підходами, представленими у праці О.О. Бейдика, потенціал рекреаційних територій реалізується лише за умови наявності сталих інвестиційних потоків,



які забезпечують освоєння природно-ресурсного та інфраструктурного капіталу [1].

З позицій стратегічного підходу інвестиційна привабливість підприємств ТРК є результатом узгодженості цілей, ресурсного забезпечення, інституційної підтримки та зовнішньополітичної стабільності. Ю.О. Юхновська вважає, що важливим критерієм оцінки туристичної інвестиційної політики має бути її здатність забезпечити не лише економічне зростання, а й соціальну інклюзію, екологічну збалансованість і конкурентність територій [2].

На думку А.Г.Охріменко, інвестиційна стратегія у туризмі має бути структурованою по трьох рівнях: макро (державна політика та міждержавне співробітництво), мезо (регіональні програми та кластери), мікро (стратегії окремих підприємств). Такий підхід дозволяє забезпечити цілісне бачення розвитку туристичного потенціалу з урахуванням просторових, ресурсних та управлінських особливостей [3].

Науковці Г.О. Омельченко та Т.С. Незвещук-Когут підкреслюють, що у вітчизняних реаліях суттєвим обмеженням для інвестування є відсутність сформованих інвестиційних паспортів територій, недостатня прозорість процедур, низька цифровізація процесів подання та розгляду інвестпропозицій. Як наслідок, потенційні інвестори стикаються з високим рівнем невизначеності, що знижує їхню зацікавленість [4, 5].

Крім того, згідно з В.Я. Гавраном, інвестиційна активність у сфері туризму є циклічною та залежною від сезонних, політичних та інформаційних чинників. У цьому контексті саме стратегічне управління здатне забезпечити стабілізацію діяльності підприємств ТРК шляхом використання механізмів прогнозування, сценарного планування та проектного підходу [6].

Окремі аспекти інвестиційної діяльності підприємств ТРК розглянуті у низці дисертаційних досліджень Білецької І.М. [7], Голода А.П. [8], Гузя Д.О. [9], Оргієнка А.В. [10], Охріменко А.Г. [3].

Стратегії підприємств ТРК досліджені у наукових працях Бойко М. [11], Бригілевич Г.М. [12], Карсекіна В.І. [13], Хлопяка С.В. [14], Мазаракі А.А. і



Антонюк К.Г. [15], Михайличенко А.І. і Жученко В.Г. [16], Щепанський Е. [17].

Підвищення конкурентоспроможності підприємств ТРК шляхом залучення інвестицій розглянуті у наукових працях: Василенка В.О. та Ткаченко Т.І. [18], Кравців В.С. та Жука П.В. [19].

Стимулювання інвестиційної діяльності на підприємствах ТРК розглядалися у численних наукових працях зарубіжних вчених: Riadil [20], Robinson et al. [21], Sun et al. [22], Tosun et al. [23], Walmsley et al. [24].

Метою статті є формування обґрунтованих підходів до активізації інвестиційної діяльності підприємств ТРК у контексті стратегічного управління, а також визначення інструментів, які можуть сприяти покращенню інвестиційного клімату.

У ході дослідження висунуто дві гіпотези: 1) недостатнє стимулювання інвестицій у сфері ТРК України є наслідком недосконалих механізмів державного регулювання, що обмежує інвестиційну активність підприємств ТРК та 2) впровадження нових стратегічних управлінських підходів у процесі інвестування сприятиме зростанню ефективності використання ресурсів і залученню інвестицій у підприємства ТРК, оскільки дозволить адаптуватися до динамічних умов ринку. Для перевірки цих гіпотез проаналізовані існуючі механізми регулювання інвестицій, а також запропоновані рекомендації для вдосконалення стратегічного управління інвестиційною діяльністю в сфері ТРК.

Для досягнення поставленої мети застосовано такі методи: метод аналізу і синтезу - для розкриття факторів, що впливають на інвестиційну привабливість підприємств ТРК; SWOT-аналіз - для оцінювання сильних і слабких сторін інвестиційного середовища; контент-аналіз стратегій регіонального розвитку - з метою виявлення наявності інвестиційних блоків і механізмів підтримки; метод експертного оцінювання - для формування рейтингів напрямів вдосконалення інвестдіяльності; порівняльний аналіз - для вивчення кейсів трьох регіонів України (Одеської, Львівської, Закарпатської областей); матричне багатокритеріальне оцінювання (Priority_score) - для визначення пріоритетів розвитку та відповідних КРІ. Узагальнення результатів проведено на основі



принципів стратегічного управління, з фокусом на інтегровану модель розвитку інвестиційної діяльності в ТРК України.

Сучасний інвестиційний клімат у сфері ТРК України формується під впливом значних внутрішніх і зовнішніх викликів, провідним з яких є ризики воєнного характеру, економічна нестабільність, скорочення платоспроможного попиту, порушення логістичних ланцюгів, нестача кваліфікованої робочої сили та високий рівень невизначеності. У цих умовах активізація інвестиційної діяльності підприємств ТРК потребує переосмислення механізмів стимулювання, що мають відповідати сучасним умовам стратегічного планування та кризового менеджменту.

Динаміка залучення інвестицій підприємствами ТРК наведена на рисунку 1.

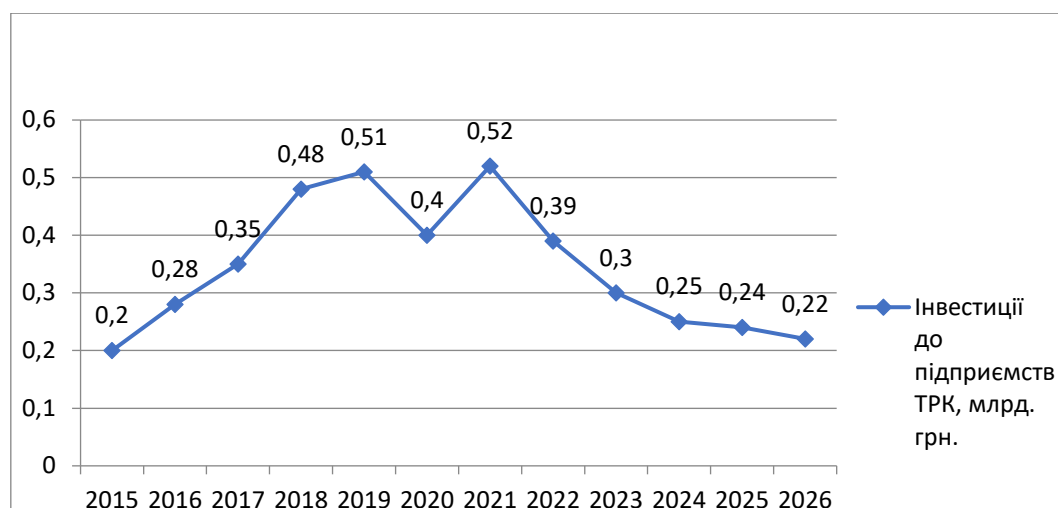


Рисунок 1 - Зміни обсягів інвестицій у підприємства ТРК України з 2015 по 2026 рр.

Джерело: складено авторами на основі [25].

Як бачимо з рисунку 1, інвестиції до підприємств ТРК, починаючи з 2015 до 2019 р. збільшуються, у 2020 р. - відбувається спад (0,4 млрд грн, у 2021 р. спостерігається максимальний пік зростання (0,52 млрд грн), а з 2021 року поступово зменшується до 0,24 млрд. грн.

Прогнози щодо динаміки інвестицій в підприємства ТРК у 2026 р. зображені на рисунку 2.

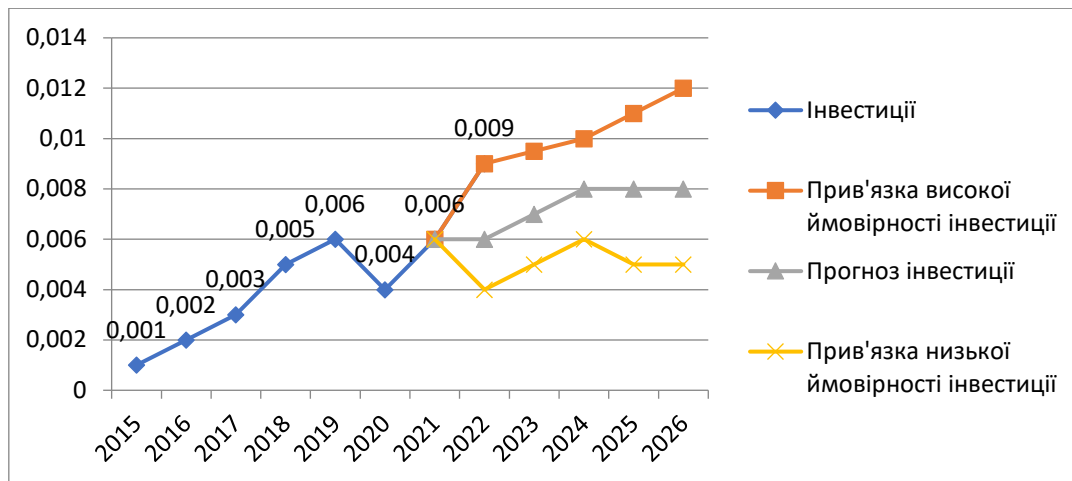


Рисунок 2 - Прогнози залучення інвестицій до підприємств ТРК України у 2026 р., млрд грн.

Джерело: складено авторами на основі [25].

Відповідно до прогнозу та високої ймовірності, спостерігатимемо зростання показника інвестиції (прогноз демонструє нижчі темпи зростання порівняно із високою ймовірністю). За прогнозом низької ймовірності динаміка інвестицій в розвиток підприємств ТРК у 2022 р. знизилася, тоді як у 2023-2025 рр. спостерігаємо зростання, що характерно і для 2026 року.

Одним із ключових бар'єрів залучення інвестицій є відсутність системного стратегічного бачення інвестиційного розвитку на регіональному та муніципальному рівнях. Як засвідчують результати аналізу стратегій розвитку туризму в областях України, багато регіонів декларують наміри залучення інвесторів, проте не мають чітко сформульованих програм стимулювання, актуалізованих інвестиційних паспортів територій або механізмів супроводу інвестиційних проєктів.

Серйозним стримувальним чинником є недостатня готовність самих підприємств ТРК до залучення інвестицій. Більшість малих і середніх готелів, туристичних агентств, санаторно-курортних закладів не мають формалізованих бізнес-планів, інвестиційних презентацій або навіть базових пакетів документів, необхідних для переговорів із потенційними донорами.



Варто також відзначити високий рівень регуляторної невизначеності. Часті зміни у податковій, земельній, інвестиційній політиці, а також тривалі процедури погодження дозволів створюють додаткове навантаження на інвесторів. Стратегія розвитку туризму та курортів до 2026 року [26] не передбачає конкретних індикаторів стимулювання приватних інвестицій, що робить їх малоефективними в умовах сучасної конкуренції за капітал.

Крім того, відсутність ефективної комунікації між органами влади, бізнесом і громадськими ініціативами знижує рівень довіри, яка є критично важливою у сфері інвестування. У багатьох громадах відсутні спеціалізовані підрозділи або експерти, які б могли супроводжувати інвестора на всіх етапах проекту інвестування- від ідеї до реалізації.

Отже, активізація інвестиційної діяльності у сфері ТРК вимагає не лише створення фінансових стимулів, а й запровадження комплексного стратегічного підходу, що включатиме: 1) розвиток інституційної спроможності на місцевому рівні; 2) прозоре інформування інвесторів про можливості; 3) формування банків якісних інвестпроектів; 4) цифрову трансформацію процедур; 5) усвідомлення важливості стратегічного управління інвестиційною привабливістю підприємств ТРК у національній політиці.

У таблиці 1 узагальнені проблеми активізації інвестицій у ТРК України та рекомендовані рішення в контексті стратегічного управління.

Системна активізація інвестиційної діяльності до підприємств ТРК можлива лише за умови інтеграції різнорівневих механізмів - від загальнодержавної політики до локальних стратегій підприємств (таблиця 2).

Найбільшу ефективність демонструють поєднані механізми: наприклад, кластерна організація бізнесу + цифрова платформа + фінансові стимули (таблиця 2). Це дозволяє не лише залучити капітал, а й утримати інвестора, підвищити довіру та стратегічну сталість проектів.

Приклади щодо активізації інвестування до підприємств ТРК трьох регіональних кейсів (Одеська, Львівська, Закарпатська області) наведені в таблиці 3.



Таблиця 1 - Проблеми активізації інвестицій у ТРК України та рекомендовані рішення в контексті стратегічного управління

Проблема	Характеристика	Рекомендовані рішення
Відсутність стратегічного бачення на рівні регіонів	Слабка якість стратегій, не включено інвестиційні модулі	Розробка інвестиційних блоків у регіональних стратегічних планах розвитку туризму
Слабка проектна готовність підприємств	Немає бізнес-планів, інвестиційне досє, презентацій	Створення локальних центрів підготовки інвестиційних проектів при ОМС або Агенціях розвитку
Регуляторна невизначеність	Часті зміни законодавства, відсутність пільгових процедур	Впровадження стабільних правил для інвесторів у сфері туризму, податкові/адміністративні пільги
Відсутність супроводу інвесторів	Відсутні фахівці з інвестицій у громадах	Створення посад «інвестиційного менеджера» у громадах, тренінги з супроводу інвестора
Недостатня цифровізація інвестиційних процесів	Відсутні реєстри, онлайн-карти, платформи	Запуск регіональних digital-платформ для реєстрації, моніторингу та презентації інвест-проектів
Низький рівень інформованості про інвест-можливості	Галузь слабо представлена на форумах, у ЗМІ, у профільних системах	Розробка брендових презентацій ТРК, участь у міжнародних інвестфорумах, digital-комунікації
Безпекові ризики воєнного часу	Ймовірність втрати активів, відсутність страхування	Запровадження державних гарантій, програм страхування, залучення військово-гуманітарної логістики
Слабка інтеграція у міжнародні інструменти підтримки	Мало досвіду участі у грантах, проектах ЄС, ДПП	Навчання для ОМС і бізнесу щодо підготовки заявок, міжнародних партнерств, менторство для ТРК
Відсутність кластерного підходу до управління інвест-привабливістю	Немає об'єднання ТРК-активів у єдиний продукт	Створення туристичних кластерів, об'єднання інвест-пропозицій, спільна маркетингова платформа
Низька довіра та мотивація інвесторів	Недовіра до місцевої влади, відсутність гарантій, слабка ділова репутація	Прозорі публічні звіти про інвестиційні успіхи, механізми гарантування (меморандуми, ДПП, міжнародна акредитація)

Джерело: складено авторами.

Таблиця 2. Система механізмів активізації інвестиційної діяльності підприємств ТРК у стратегічному управлінні

Тип механізмів	Інструменти/заходи	Стратегічне значення для ТРК
Фінансові	Податкові пільги (на землю, прибуток); Пільгове кредитування; Грантове співфінансування; Субсидії на інфраструктуру	Стимулюють модернізацію об'єктів ТРК, знижують вхідний бар'єр для інвесторів



Інституційні	Агентства регіонального розвитку; Туристичні кластери; Міжгалузеві координаційні ради; Центри підтримки інвестора.	Посилюють організаційну спроможність, покращують міжсекторну координацію
Інформаційно-аналітичні	Інвесткарти, паспорти громад; Реєстри інвестпроектів; Інформаційні панелі онлайн; SWOT, PEST-аналіз, BSC (Balanced Scorecard)	Підвищують прозорість і прогнозованість для інвесторів, формують стратегічну орієнтацію підприємств
Інфраструктурні	Співфінансування доріг, комунікацій; Спеціальні зони інвестиційної активності; Сприяння логістиці та безпеці об'єктів	Зменшують інвестиційні витрати, формують інвестиційно-привабливий простір
Нормативно-правові	Прискорені дозвільні процедури; Захист прав інвестора; Законодавча підтримка державно-приватного партнерства (ДПП); Правові меморандуми	Забезпечують правову визначеність, гарантують стабільність для стратегічного планування
Коопераційно-кластерні	Спільні інвестиційні платформи; Міжрегіональні програми розвитку; Кластерні інкубатори; Промоційні хаби ТРК	Дозволяють об'єднувати ресурси, створювати синергію між підприємствами, просувати інвест-пакети спільно
Цифрові	Онлайн-платформи супроводу інвесторів; Е-реєстри; CRM-рішення для залучення партнерів; Цифрові модулі управління ТРК	Забезпечують ефективну комунікацію, прискорюють обіг інформації, полегшують доступ до об'єктів інвестування
Освітньо-менторські	Програми навчання інвестменеджерів; Курси з підготовки грантових заявок; Консультаційна підтримка бізнесів ТРК	Формують кадровий резерв стратегічного управління інвестиціями, підвищують професійний рівень учасників галузі

Джерело: складено авторами

Таблиця 3. Регіональні кейси активізації інвестиційної діяльності у ТРК України

Параметр	Одеська область	Львівська область	Закарпатська область
Тип регіону	Причорноморський, прикордонний, з високим ризиком	Західний туристичний хаб, культурний центр	Курортно-рекреаційний, термальний, транскордонний
Типи ТРК-об'єктів	Готелі, ресторани, пляжна інфраструктура, культурні установи	Музеї, подієвий туризм, гастрономічний кластер	Санаторії, термальні комплекси, екоферми, агротуризм
Ключовий інвестпроект	Реструктуризація готелю «Gagarin» з елементами ДПП	«Львівський туристичний кластер» – платформа для об'єднання бізнесів та муніципалітету	Курорт «Косино» – залучення приватного капіталу з угорською участю



Інструменти стимулювання	Місцева податкова підтримка, співфінансування з міського бюджету, залучення IDP-пропозицій	Місто надає пільги на оренду комунального майна, підтримка інвестпромо через департамент туризму	Пільгові умови землекористування, сприяння від Агенції регіонального розвитку
Участь кластерів / ОМС / APP	Частково: туристичний кластер створений, але фрагментарно функціонує	Активна участь Львівського кластеру туризму, Департаменту економіки та ГО	Розвинена співпраця з Агенцією регіонального розвитку, транскордонні ініціативи
Цифрові інструменти	Відсутні централізовані електронні карти проєктів	Присутні інвестиційні сайти, цифрові презентації, інтерактивні мапи	Діє «Інвестиційна карта Закарпаття», відкриті дані на онлайн-платформі
Головні досягнення	Збереження привабливості під час війни, переорієнтація на внутрішній туризм	Підвищення інвестиційної прозорості, запуск спільних проєктів (конференц-туризм, спадщина)	Залучення приватного капіталу в курортну сферу, експансія у медичний та спортивний туризм
Виклики / обмеження	Високий безпековий ризик, фрагментарна стратегія	Перенасиченість пропозицій у центрі, конкуренція з іншими євро регіонами	Інфраструктурні обмеження, необхідність модернізації доріг, сервісу
Потенціал подальшого розвитку	Розвиток IDP-туризму, гуманітарних хабів, міських реконверсій	Спеціалізація на МІСЕ-туризмі, культурних маршрутах, digital-туризмі	Зміцнення бренду wellness & medical, кластеризація з агротуризмом

Джерело: власна розробка авторів.

Як бачимо з таблиці 3, Львівщина демонструє найкращу реалізацію кластерного і цифрового підходу, Одещина має великий потенціал, але потребує посилення координації й цифровізації, а Закарпаття є перспективною територією для транснаціонального співробітництва та нішевого інвестування (терми, wellness, етно).

Ефективна активізація інвестиційної активності підприємств ТРК України потребує не лише фінансових чи правових важелів, але й глибокого стратегічного переосмислення управлінських підходів. З огляду на виявлені бар'єри та регіональну практику, доцільним є формування багаторівневої



системи стратегічного управління, яка буде орієнтована на створення сприятливого інвестиційного середовища, формування довіри та забезпечення гнучкого супроводу інвесторів. Основні напрями та очікуваний результат від цієї діяльності зведено в таблиці 4.

Таблиця 4. Основні напрями вдосконалення управління інвестиційною діяльністю підприємств ТРК України

Напрямок	Зміст і реалізація	Очікуваний ефект
Формування інвестиційної карти ТРК України	Розробка інтерактивних електронних карт із інвестиційними паспортами громад, проєктами, вільними ділянками	Посилення прозорості, полегшення пошуку інвестором
Інституціоналізація інвестиційного супроводу у громадах	Введення посад інвестиційних менеджерів, створення Центрив супроводу інвестора при ОМС та АРР	Підвищення інвестиційної довіри, скорочення часу реалізації проєктів
Запровадження стратегічного проєктного менеджменту	Використання методології управління проєктами (PM), створення портфелів інвестиційних пропозицій	Систематизація процесу, підвищення професійного рівня керування інвестиціями
Мотивація до кластерного об'єднання ТРК-підприємств	Фінансове та консультаційне стимулювання до об'єднання готелів, турфірм, музеїв, гастрооб'єктів у кластери	Посилення синергії, підвищення інвестиційної привабливості територій
Інтеграція інвестиційної діяльності у регіональні стратегії ТРК	Інвестиційні розділи в регіональних стратегіях туризму, узгоджені з державними програмами та з партнерами	Координація ресурсів і пріоритетів, зниження конфліктності рішень
Діджиталізація стратегічного управління інвестиціями	Розробка CRM-систем, інтеграція електронного документообігу, платформи для інвестиційного моніторингу	Оптимізація процесів, прискорення комунікації, зниження адміністративного тиску
Освітні програми для менеджерів інвестиційної привабливості	Проведення курсів, семінарів, менторських програм для управлінців у туризмі та місцевого самоврядування	Підвищення професійної кваліфікації управлінських кадрів
Міжнародна сертифікація інвестиційних продуктів ТРК	Впровадження стандартів ESG, сертифікатів якості, партнерств з європейськими інвестиційними платформами	Підвищення репутації об'єктів ТРК, розширення доступу до міжнародних ресурсів

Джерело: складено авторами.

У таблиці 5 представлено результати рейтингування восьми напрямів з таблиці 4 за вагою показників (від 1 до 5).



Таблиця 5. Рейтинг пріоритетності інвестиційної діяльності у підприємства ТРК за результатами зваженого багатокритеріального оцінювання

Напрямок	Strategic	Readiness	Cost inv	Speed	Risk inv	Synergy	Esg	Priority score
Формування інвестиційної карти ТРК України	5	4	2	5	1	4	4	3.9
Інституціоналізація інвестиційного супроводу у громадах	5	4	2	4	1	4	4	3.37
Запровадження стратегічного проектного менеджменту	5	4	2	4	1	4	4	3.75
Мотивація до кластерного об'єднання підприємств ТРК	4	4	1	5	1	3	4	3.45
Інтеграція інвестиційної діяльності у регіональні стратегії ТРК	4	4	1	3	1	4	5	3.35
Діджиталізація стратегічного управління інвестиціями	4	5	0	4	0	3	4	3.3
Освітні програми для менеджерів інвестиційної привабливості	4	3	1	3	2	5	3	3.1
Міжнародна сертифікація інвестиційних продуктів ТРК	4	3	1	3	1	3	5	3.05

Джерело: власна розробка авторів.

Доповнимо таблицю 5 КРІ з орієнтовними цільовими значеннями, які можна використовувати як стартові орієнтири (планові показники) для моніторингу впровадження (таблиця 6).

Отже, на основі зваженого багатокритеріального оцінювання (Priority_score) можна зробити висновок, що з восьми ключових напрямів розвитку інвестиційної діяльності підприємств ТРК найвищий пріоритет мають: 1) Формування інвестиційної карти ТРК України (3.90); 2) Запровадження



стратегічного проєктного менеджменту (3.75); 3) Мотивація до кластерного об'єднання підприємств ТРК (3.45).

Таблиця 6. Рейтинг та ключові індикатори ефективності для напрямів інвестиційної діяльності до підприємств ТРК

Напрямок	Priority_score	Орієнтовні KPI для моніторингу	Базовий рівень (2025)	Ціль через 12–24 міс.
Формування інвестиційної карти ТРК України	3.9	% покриття громад інвесткартами; кількість інвестпаспортів; середній час відповіді інвестору	25% покриття; 40 паспортів; 10 днів	80% покриття; 150 паспортів; ≤5 днів
Інституціоналізація інвестиційного супроводу у громадах	3.37	Кількість інвестцентрів/менеджерів; % проєктів із супроводом; TTM (time to money)	5 центрів; 20% проєктів; TTM 180 днів	20 центрів; ≥60% проєктів; TTM ≤90 днів
Запровадження стратегічного проєктного менеджменту	3.75	% проєктів із паспортом та KPI; % виконання термінів; ROI портфеля	30%; 50%; ROI 5%	90%; ≥80%; ROI ≥12%
Мотивація до кластерного об'єднання ТРК-підприємств	3.45	Кількість діючих кластерів; кількість спільних продуктів; приріст завантаження/середнього чеку	3 кластери; 5 продуктів; +3%	8 кластерів; ≥20 продуктів; +12%
Інтеграція інвестиційної діяльності у регіональні стратегії ТРК	3.35	Наявність та якість інвестрозділів; % проєктів, узгоджених із держпрограмами; сума співфінансування	40% стратегій з розділами; 25% узгоджених проєктів; 50 млн грн	100% стратегій з розділами; ≥70% узгоджених; 200 млн грн
Цифровізація стратегічного управління інвестиціями	3.3	Впроваджені CRM/ЕДО/моніторинг; % процесів без паперу; середній цикл погодження документів	10% CRM; 15% без паперу; 30 днів	≥70% CRM; ≥60% без паперу; ≤10 днів
Освітні програми для менеджерів інвестиційної привабливості	3.1	Кількість випускників; частка практичних кейсів; приріст успішності проєктів у випускників	20 випускників/рік; 30% кейсів; +5% успішності	100 випускників/рік; ≥70% кейсів; +20% успішності
Міжнародна сертифікація інвестиційних продуктів ТРК	3.05	% об'єктів зі стандартами ESG; кількість міжнародних партнерств; обсяг міжнародного фінансування	5% об'єктів; 3 партнерства; 1 млн дол. США	30% об'єктів; ≥15 партнерств; 10 млн дол. США

Джерело: власна розробка авторів.



До кожного напрямку додано набір КРІ – конкретні, вимірювані показники із базовим рівнем станом на 2025 р. і цільовими значеннями на 12–24 місяців, які дозволяють відслідковувати прогрес чи регрес.

Таблиці 5, 6 як модель та рисунок 3 можна вважати дорожньою картою, завдяки якій підприємствам ТРК можна аналізувати та прогнозувати стратегічний пріоритет напрямку, ключові параметри моніторингу та бажаний результат у кількісному вираженні.



Рисунок 3 - Інтегрована модель стратегічного управління інвестиційною діяльністю у ТРК

Джерело: власна розробка авторів.

Інтегрована модель реалізується, починаючи з оцінки напрямків діяльності за обраними критеріями і закінчується моніторингом та корекцією застосованих в реалізації стратегій.

Висновки.

Інвестиційна активність є критично важливим чинником адаптації туристично-рекреаційного комплексу до сучасних викликів. Воєнний стан, економічна нестабільність, деградація інфраструктури та скорочення туристичних потоків суттєво ускладнюють реалізацію інвестиційних проєктів, проте не нівелюють потребу у їх стимулюванні.



На основі аналізу бар'єрів ідентифіковано основні обмеження інвестування в ТРК, серед яких: відсутність стратегічної узгодженості, слабка проєктна готовність, низький рівень цифровізації та недостатня інституційна спроможність громад. Огляд регіональних кейсів (Одещина, Львівщина, Закарпаття) засвідчив, що позитивні результати можливі лише за умови поєднання локальних ініціатив, державно-приватного партнерства, кластеризації та підтримки з боку органів влади.

Розроблена узагальнена класифікація механізмів активізації доводить, що ефективне стратегічне управління має ґрунтуватися на комплексному підході: поєднанні фінансових, інституційних, інформаційних, цифрових, правових та освітніх інструментів. Це дозволяє не лише залучати нові інвестиції, а й підвищувати стійкість та конкурентоспроможність ТРК у довгостроковій перспективі.

Перевірка висунутих гіпотез дала змогу отримати підтвердження їхньої наукової та практичної значущості. Зокрема, гіпотеза щодо залежності низької інвестиційної активності підприємств ТРК від недосконалості механізмів державного регулювання підтвердилася, адже аналіз сучасного стану засвідчив наявність численних бар'єрів, пов'язаних із регуляторною нестабільністю, відсутністю інвестиційних паспортів територій та недостатньою інституційною спроможністю органів влади. Водночас гіпотеза щодо позитивного впливу впровадження стратегічних управлінських підходів на зростання ефективності інвестування також отримала підтвердження, оскільки результати дослідження й аналіз регіональних кейсів (Одещина, Львівщина, Закарпаття) довели дієвість кластеризації, цифровізації та державно-приватного партнерства як інструментів активізації інвестиційної діяльності. Таким чином, обидві висунуті гіпотези підтверджені, що дозволяє розглядати запропоновану модель стратегічного забезпечення інвестиційної діяльності як науково обґрунтований та практично значущий підхід до відновлення та розвитку підприємств ТРК України.

Подальші напрями вдосконалення стратегічного управління інвестиційною діяльністю мають включати розробку інтерактивних інвестиційних карт,



підвищення управлінської компетентності, цифрову трансформацію управлінських процесів, активізацію кластерних моделей і інтеграцію з міжнародними стандартами (*ESG*, сертифікація тощо).

Отже, активізація інвестиційної діяльності у підприємства ТРК має стати інтегрованим елементом стратегічного менеджменту, що дозволить не лише відновити галузь після війни, а й перетворити її на один із драйверів соціально-економічного розвитку України.

Література:

1. Бейдик О.О. Рекреаційні ресурси України. Навч. посіб. К.: Альтерпрес, 2011. 462 с.
2. Юхновська Ю.О. Збалансований розвиток потенціалу туристичної галузі України: теорія, методологія, практика: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.03 / Дніпровський нац. ун-т залізнич. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. Дніпро, 2021. URL: <https://crust.ust.edu.ua/handle/123456789/13302>
3. Охріменко А.Г. Управління національною туристичною системою: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.03 / Київ. нац. торговельно-екон. ун-т. Київ, 2009. URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/dis.doc.pdf>
4. Незвещук-Когут Т.С. Удосконалення управління діяльністю туристичних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Херсон. нац. техн. ун-т. Херсон, 2012. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nvkhdu_en_2014_9%281%29_33
5. Омельченко Г.Ю. Інвестиційна привабливість підприємств туристичної сфери. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. № 202. С. 282–292. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2019_202_30
6. Гавран В.Я. Управління інвестиційною діяльністю в рекреаційно-туристичній сфері: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Нац. ун-т «Львів.



політехніка». Львів, 2002. URL: <https://infotour.in.ua/gavran-1.htm>

7. Білецька І.М. Теоретико-методологічні основи та прикладний інструментарій розвитку туристичних підприємств на інноваційних засадах: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 / Львів. торговельно-екон. ун-т. Львів, 2019. URL: https://tourlib.net/aref_tourism/bilecka.pdf

8. Голод А.П. Теоретико-методологічні засади модернізації регіональних туристичних систем: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.03 / Нац. ун-т «Чернігівська політехніка». Чернігів, 2017. URL: <https://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/16140>

9. Гузь Д.О. Формування стратегії забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Херсон. нац. техн. ун-т. Херсон, 2018. URL: https://tourlib.net/aref_tourism/guz.pdf

10. Огієнко А.В. Організаційно-економічний механізм формування туристично-рекреаційного потенціалу регіону: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.03 / Микол. нац. аграр. ун-т. Миколаїв, 2021. URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/autoreferat-aref.doc.pdf>

11. Бойко М. Методичні основи оцінювання економічних інтересів туристичних підприємств. Економічний часопис-XXI. 2012. № 5-6. С. 48–53. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/bojko4.htm

12. Бригілевич Г.М. Стратегія як інструмент антикризового управління туристичним підприємством. Наукові інновації та передові технології. 2023. № 11(25). С. 57-64. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11\(25\)-57-64](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11(25)-57-64)

13. Карсекін В.І., Хлопяк С.В. Оцінка інвестиційної привабливості туристично-рекреаційних регіонів України. Вісник Донецького державного університету економіки і торгівлі. 2002. С. 138-150.

14. Хлопяк С.В. Особливості формування механізму управління підприємством туристичної галузі. Вісник КНТЕУ. 2002. № 5. С. 35–45.

15. Мазаракі А. А., Антонюк К. Г. Особливості формування показників інвестиційної привабливості туризму як сфери. Інтелект XXI. 2021. № 4. С. 45–



49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_4_10

16. Михайліченко Г.І., Жученко В.Г. Оцінювання інноваційного розвитку туристичних підприємств. Бізнес-Інформ. 2019. № 11. С. 117–122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_11_17

17. Щепанський Е. Організаційний механізм інвестування туристично-рекреаційного комплексу регіону. Державне управління та місцеве самоврядування. 2010. № 1(4). URL: https://tourlib.net/statti_ukr/schepansky.htm

18. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу: навч. посіб. Київ: Освіта України, 2012. 232 с.

19. Кравців В.С., Жук П.В. Оцінка конкурентоспроможності туристично-рекреаційної сфери регіонів України. Економіка України. 2023. № 7. С. 43–56. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.07.043>

20. Riadil, I.G. (2020). Tourism industry crisis and its impacts: investigating the Indonesian tourism employees perspectives' in the pandemic of COVID-19. Jurnal Kepariwisata: Destinasi, Hospitalitas Dan Perjalanan, no. 4(2), pp. 98-101. DOI: <https://doi.org/10.34013/jk.v4i2.54>

21. Robinson, R.N., Martins, A., Solnet, D., & Baum, T. (2021). Sustaining precarity: Critically examining tourism and employment. In *Activating Critical Thinking to Advance the Sustainable Development Goals in Tourism Systems*, pp. 162-179. DOI: https://doi.org/10.4324/9781003140542-10?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26medium%3Darticle

22. Sun, Y.Y., Li, M., Lenzen, M., Malik, A., & Pomponi, F. (2022). Tourism, job vulnerability and income inequality during the COVID-19 pandemic: A global perspective. *Annals of Tourism Research Empirical Insights*, no. 3(1), pp. 100-146. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annale.2022.100046>

23. Tosun, C., Çalışkan, C., Şahin, S. Z., & Dedeoğlu, B. B. (2021). A critical perspective on tourism employment. *Current Issues in Tourism*, pp. 1-21. DOI: https://doi.org/10.1080/13683500.2021.2021155?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26medium%3Darticle

24. Walmsley, A., Koens, K., & Milano, C. (2022). *Overtourism and employment*



outcomes for the tourism worker: Impacts to labour markets. *Tourism Review*, 77(1), с. 1-15. DOI: <https://doi.org/10.1108/TR-07-2020-0343>

25. Туристичний барометр України 2021-2022 (276 с.): звіт Національної туристичної організації України, 2023 р. Національна туристична організація України. URL: <https://nto.ua/assets/files/ntou-statistics-barometer-2021-2022.pdf> (дата звернення: 15.11.2025)

26. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: розпорядження від 16 берез. 2017 р. № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p>

Abstract. *The article substantiates the theoretical and practical foundations for intensifying investment activity of enterprises in the tourism and recreation complex (TRC) of Ukraine through the prism of strategic management. The importance of developing effective tools for improving investment in conditions of economic instability and market environment transformations is emphasised. It is found that the investment attractiveness of TRC enterprises is a dynamic characteristic that is formed under the influence of external and internal factors of a strategic nature. The main barriers that hinder investment activity in the industry are identified, in particular, the insufficient level of project readiness of enterprises, weak integration with cluster initiatives, and a low level of strategic planning.*

As a result of the analysis of modern approaches to activating investment attraction, proposals have been formulated to improve the strategic management of investment activities, in particular through the introduction of public-private partnerships, the development of municipal investment support programmes, and the strengthening of the analytical function of strategic management. Effective practices from regions of Ukraine where tourist activity continues despite wartime restrictions are considered as examples. A model for the strategic support of investment activities of TRK enterprises as part of the overall strategy for sustainable development of the industry is proposed.

Two hypotheses were put forward during the study: the first is that insufficient stimulation of investment in the TRK sector in Ukraine is a consequence of imperfect state regulation mechanisms, which limit the investment activity of TRK enterprises; the second is that the introduction of new strategic management approaches to investment processes will contribute to the growth of resource efficiency and attract investment in TRK enterprises, as it will allow them to adapt to dynamic market conditions.

The study used such research methods as a systematic approach, content analysis of strategies, expert assessment, SWOT analysis, and multi-criteria ranking.

Keywords: *investment activity, strategic management, tourism and recreation complex, investment attractiveness, project management, state policy.*