

КРАЇНОЗНАВЧИЙ ПІДХІД ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ МОДЕЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В МІЖНАРОДНІЙ ПРАКТИЦІ

ДИДІВ Ірина Богданівна

кандидатка економічних наук, доцентка,

доцентка кафедри туризму, рекреації та краєзнавства

*Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С.З. Гжицького*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1882-2267>

Анотація. У статті досліджено країнознавчий підхід до формування та функціонування підприємницьких моделей організації туристичного бізнесу в міжнародній практиці. Проаналізовано вплив національних соціально-економічних, інституційних та культурних чинників на вибір моделей підприємництва у сфері туризму. Узагальнено зарубіжний досвід та визначено напрями його адаптації в умовах національних туристичних ринків.

Ключові слова: країнознавчий підхід; туристичний бізнес; підприємницькі моделі; організація туризму; міжнародна практика; туристичні ринки; розвиток туризму.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та посилення конкурентної боротьби на міжнародному туристичному ринку питання вибору актуальних підприємницьких моделей організації туристичного бізнесу набувають особливої актуальності. Туризм дедалі більше розглядається не лише як соціокультурне явище, а й як важливий сектор національної економіки, що потребує раціональних механізмів фінансування, інноваційних форм підприємницької діяльності та ефективних управлінських рішень з урахуванням країнознавчих особливостей розвитку. Світова практика свідчить про суттєві відмінності між країнами у підходах до рівня державної підтримки, залучення інвестицій, розвитку державно-приватного партнерства та застосування різних підприємницьких моделей організації туристичної діяльності. Водночас відсутність системного узагальнення та порівняльного аналізу таких підходів ускладнює адаптацію успішного міжнародного досвіду до національних умов, зокрема в контексті підвищення конкурентоспроможності туристичних ринків та забезпечення сталого розвитку туризму. Зазначена проблематика тісно пов'язана з важливими науковими та практичними завданнями туристичної діяльності, оскільки дозволяє обґрунтувати оптимальні моделі фінансування й підприємництва, визначити їх вплив на ефективність функціонування туристичної індустрії та сформулювати рекомендації щодо вдосконалення організаційно-економічних механізмів розвитку туризму в умовах міжнародної інтеграції.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Наукові підходи до вивчення країнознавчих особливостей підприємницьких моделей організації туристичного бізнесу сформувалися на перетині теорії конкурентоспроможності дестинацій,

інституційної економіки, інвестиційної політики та цифрової трансформації туристичного бізнесу. У міжнародній науковій діяльності вагомий внесок у пояснення чинників конкурентних переваг туристичних країн зроблено в межах концепцій конкурентоспроможності destinations досліджують L. Dwyer, Semyanchuk P. [5, 9], де фінансові ресурси, інвестиції, якість управління та бізнес-середовище розглядаються як системні детермінанти результативності туризму й позицій країни на глобальному ринку.

Країнознавчий вимір фінансування туризму суттєво підсилюють аналітичні матеріали міжнародних інституцій, які акумулюють порівняльні дані щодо державної підтримки, інвестиційних стимулів, доступу до фінансування та політик «зеленої» цифрової трансформації. Зокрема, OECD систематизує політики туристичних країн у частині фінансування, інвестицій і державного регулювання, а UN Tourism (UNWTO) узагальнює тенденції туристичних інвестицій та капіталовкладень у глобальному і регіональному розрізах [8, 10, 11]. Додатково, індексні підходи до міжкраїнного порівняння конкурентних умов розвитку туризму відображено у Travel & Tourism Development Index Всесвітнього економічного форуму, що підкреслює роль бізнес-середовища, інфраструктури, політик та інвестиційної спроможності [12-14].

Окремий напрям становлять дослідження кластерних і мережевих моделей організації туризму, де фінансова стійкість та інвестиційна привабливість та імідж країни посилюються за рахунок кооперації учасників destinations, синергії та ефектів масштабу. У вітчизняній науковій площині ці підходи розвиваються, зокрема, у працях, присвячених формуванню туристичних кластерів і конкурентним перевагам destinations (Кожушко С., Мальська М., Римар С., Цвілий С.) [1, 2, 3, 4], що є методологічно важливим для адаптації міжнародних практик до національних умов. Також увагу приділено розвитку туристичного підприємництва та стратегічним підходам до його підтримки, зокрема в монографічних дослідженнях щодо механізмів розвитку суб'єктів туристичного підприємництва.

Метою статті є виявлення та узагальнення країнознавчих особливостей підприємницьких моделей організації туристичного бізнесу в міжнародній практиці, а також обґрунтування їх впливу на ефективність функціонування туристичної галузі та конкурентоспроможність національних туристичних ринків.

Виклад основних результатів. Туристичної діяльності в міжнародній практиці формується в межах національних моделей економічного розвитку та відображає специфіку державної політики, інституційного середовища, інвестиційного клімату й рівня підприємницької активності. Країнознавчий аналіз свідчить, що ефективність організації туризму безпосередньо залежить від збалансованості фінансових джерел і здатності підприємницьких моделей адаптуватися до змін глобального туристичного попиту.

У країнах з розвиненою ринковою економікою підприємницька модель туризму базується на домінуванні приватного капіталу, активному залученні інституційних інвесторів і високому рівні фінансової автономії туристичних підприємств. Державна участь у таких країнах має переважно непрямий характер і спрямована на фінансування стратегічної інфраструктури, маркетингу destinations та інноваційних проєктів. Це сприяє формуванню гнучких підприємницьких моделей, орієнтованих на конкуренцію, цифровізацію та диверсифікацію туристичного продукту.

Для країн із трансформаційною економікою характерною є комбінована модель фінансового забезпечення, у межах якої поєднуються бюджетні ресурси, міжнародна фінансова допомога, грантові програми та приватні інвестиції. У таких умовах

підприємницькі моделі організації туризму здебільшого реалізуються через кластерні об'єднання, кооперацію малого і середнього бізнесу та механізми державно-приватного партнерства, що дозволяє зменшити фінансові ризики та підвищити інвестиційну привабливість туристичних destinations.

Особливу роль у трансформації фінансових потоків відіграють цифрові підприємницькі моделі, які змінюють структуру доходів туристичних підприємств, скорочують трансакційні витрати та розширюють доступ суб'єктів малого бізнесу до міжнародних ринків. Водночас ефективність таких моделей значною мірою визначається рівнем цифрової інфраструктури, регуляторною політикою та фінансовою підтримкою в конкретній країні.

Для виявлення закономірностей формування фінансового забезпечення туристичної діяльності та особливостей функціонування підприємницьких моделей організації туризму в міжнародній практиці доцільним є застосування країнознавчого підходу, який дозволяє врахувати відмінності інституційного середовища, структури фінансових ресурсів і рівня розвитку туристичних ринків окремих країн. Такий підхід дає змогу систематизувати міжнародний досвід фінансування туризму, визначити домінуючі моделі підприємництва та оцінити їхній вплив на економічну результативність туристичної діяльності. У цьому контексті особливого значення набуває порівняльний аналіз країн за типами туристичних економік, джерелами фінансового забезпечення та характерними організаційними моделями ведення туристичного бізнесу (Таблиця 1.).

Таблиця 1

Країнознавчі особливості фінансового забезпечення та підприємницьких моделей організації туристичного бізнесу

Особливості країни	Фінансове забезпечення	Підприємницькі моделі	Економічні результати
Розвинені туристичні економіки (Франція, Іспанія, США)	Переважає інвестицій; розвинені фінансові ринки; вибіркова державна підтримка	Корпоративні, мережеві, цифрові платформи	Висока конкурентоспроможність; інноваційність; стабільні фінансові потоки
Державоорієнтовані туристичні економіки (Туреччина, ОАЕ)	Значна частка бюджетного фінансування; PPP; інвестиційні стимули	Державно-приватні проекти; масштабні інфраструктурні ініціативи	Швидке нарощування туристичної інфраструктури; зростання турпотоків
Країни з регіонально-кластерною моделлю (Польща, Австрія, Хорватія)	Регіональні бюджети; фонди ЄС; підтримка МСП	Кластерні, коопераційні, сімейні підприємства	Збалансований регіональний розвиток; диверсифікація турпродукту
Країни з трансформаційною економікою (Україна, Грузія)	Змішане фінансування; гранти; міжнародна допомога	Кластерні, соціально орієнтовані моделі	Формування туристичного ринку; зростання ролі МСП

Джерело: узагальнено автором на основі OECD, UN Tourism [9, 10-12]

У таблиці 1 узагальнено країнознавчі особливості фінансового забезпечення та підприємницьких моделей організації туризму в міжнародній практиці з урахуванням рівня економічного розвитку, ролі держави у фінансуванні галузі та моделі підприємницької діяльності. Наведені приклади країн демонструють суттєву диференціацію джерел фінансування туристичної діяльності — від переважання приватних інвестицій і фінансових ринків у розвинених туристичних економіках до значної ролі бюджетних коштів, міжнародної допомоги та грантового фінансування в

країнах з трансформаційною економікою та країнах, що розвиваються.

Країни з диверсифікованою фінансовою базою формують переважно корпоративні, мережеві та цифрові підприємницькі моделі організації туризму, що забезпечує високу конкурентоспроможність дестинацій та стійкість фінансових потоків. Натомість у країнах із підвищеною роллю держави або обмеженим доступом до приватного капіталу домінують змішані, кластерні та соціально орієнтовані моделі, спрямовані на зниження інвестиційних ризиків і підтримку малого та середнього бізнесу. Країнознавчі чинники є визначальними у формуванні фінансово-організаційної структури туризму та мають безпосередній вплив на ефективність функціонування туристичних ринків [2, 8].

Ефективність туристичної діяльності в сучасних умовах значною мірою визначається вибором фінансової моделі організації туризму, яка формує механізми залучення та розподілу фінансових ресурсів, рівень підприємницької активності та інвестиційну привабливість туристичної галузі. У міжнародній практиці застосовуються різні фінансові моделі, що відрізняються ступенем участі держави, роллю приватного капіталу, використанням партнерських та інноваційних фінансових інструментів. Їх порівняльний аналіз дає змогу виявити закономірності впливу фінансових рішень на організаційно-економічну ефективність туризму та конкурентоспроможність туристичних ринків (Таблиця 2).

Таблиця 2

Підприємницькі моделі організації туризму в міжнародній практиці

Модель	Домінуючі джерела фінансування	Організаційно-економічні характеристики	Вплив на ефективність
Державна	Бюджетні кошти; цільові програми розвитку	Централізоване управління; інфраструктурна орієнтація	Забезпечує стабільність і базові умови розвитку, але обмежує ринкову гнучкість
Приватна	Приватні інвестиції; кредитні ресурси	Ринкова конкуренція; корпоративні та мережеві структури	Підвищує операційну ефективність і конкурентоспроможність за умов стабільного ринку
Змішана (державно-приватна)	Поєднання бюджетних і приватних ресурсів	Партнерські проєкти; кластерні моделі	Формує баланс стабільності та інноваційності, сприяє масштабуванню
Грантова та донорська	Міжнародні гранти; донорська допомога	Проектна орієнтація; соціально спрямоване підприємництво	Стимулює розвиток МСП і локальних дестинацій, але має обмежену стійкість
Цифрово-інвестиційна	Венчурний капітал; фінтех-інструменти	Платформні та стартап-моделі; цифровізація процесів	Знижує трансакційні витрати та розширює ринки, залежить від цифрової інфраструктури

Джерело: узагальнено автором на основі OECD, UN Tourism, World Economic Forum [8, 10-13]

У таблиці 2 систематизовано підприємницькі моделі організації туризму, що застосовуються в міжнародній практиці, та проаналізовано їхній вплив на ефективність туристичної діяльності з урахуванням організаційно-підприємницьких механізмів і можливих економічних результатів. Наведені дані демонструють, що підприємницька модель забезпечує базову стабільність розвитку туристичної галузі, проте часто супроводжується обмеженою гнучкістю та нижчими стимулами до інновацій. Натомість приватна модель характеризується високою адаптивністю, інноваційною

активністю та ефективністю використання ресурсів, але є більш чутливою до ринкових коливань.

Важливе місце в міжнародній практиці займає змішана (державно-приватна) модель, яка поєднує переваги державної підтримки та ринкових механізмів і сприяє підвищенню інвестиційної привабливості туристичних проєктів. Додатково виокремлюються грантові та цифрово-інвестиційні моделі, що відіграють важливу роль у розвитку малого й середнього підприємництва, цифровізації туристичних послуг і диверсифікації фінансових потоків. Ефективність туристичної діяльності безпосередньо залежить від здатності фінансових моделей враховувати країнознавчі особливості, інституційні умови та стратегічні пріоритети розвитку туризму.

Формування ефективної системи фінансового забезпечення туристичної діяльності є важливою передумовою сталого розвитку туризму та підвищення конкурентоспроможності національних туристичних ринків. У міжнародній практиці фінансування туризму здійснюється за рахунок різних джерел, поєднання яких визначається рівнем економічного розвитку країни, роллю держави в регулюванні галузі та домінуючими підприємницькими моделями організації туристичної діяльності (рис. 1). Аналіз структури джерел фінансування дозволяє виявити пріоритети фінансової політики у сфері туризму та оцінити баланс між ринковими й публічними інструментами підтримки галузі.



Рис. 1. Структура джерел фінансування туристичної діяльності в міжнародній практиці, %

Джерело: узагальнено автором на основі [6, 7, 10-14].

На рисунку 1 подано структуру джерел фінансування туристичної діяльності в міжнародній практиці, яка відображає співвідношення основних фінансових ресурсів, залучених до розвитку туристичної галузі. Як свідчать узагальнені дані, домінуючу частку становлять приватні інвестиції (45 %), що підтверджує ринкову орієнтацію сучасного туризму та провідну роль підприємницького сектору у формуванні туристичного продукту. Значною є також частка державного фінансування (30 %), яке забезпечує розвиток туристичної інфраструктури, національного брендингу та реалізацію стратегічних програм розвитку туризму.

Важливим елементом фінансової архітектури галузі виступають механізми державно-приватного партнерства (15 %), що сприяють залученню інвестицій, зниженню фінансових ризиків і підвищенню ефективності реалізації туристичних проєктів. Порівняно меншу, але стратегічно значущу роль відіграють гранти та

міжнародна допомога (10 %), які виконують каталізуючу функцію, особливо для країн з трансформаційною економікою та DESTИНАЦІЙ, що розвиваються. Отримані результати узгоджуються з висновками міжнародних організацій щодо необхідності комбінування фінансових інструментів для забезпечення стійкого розвитку туризму та адаптації галузі до глобальних економічних викликів [10-14].

Для країн з трансформаційною економікою та туристичних DESTИНАЦІЙ, що розвиваються, характерною є змішана модель фінансового забезпечення, у межах якої поєднуються державні інвестиції, міжнародна фінансова допомога, грантові програми та приватний капітал. У таких умовах підприємницькі моделі організації туризму часто орієнтовані на кластерний розвиток, кооперацію малого і середнього бізнесу та реалізацію проєктів державно-приватного партнерства. Отримані результати свідчать, що саме інтеграція фінансових інструментів із підприємницькими ініціативами на регіональному рівні дозволяє зменшити інвестиційні ризики, підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити сталість туристичного розвитку.

Порівняльний аналіз також підтверджує зростання ролі цифрових підприємницьких моделей у міжнародній практиці, що трансформують фінансові потоки туристичної галузі через онлайн-платформи, маркетплейси та цифрові сервіси бронювання. У країнах з високим рівнем цифровізації це сприяє зниженню трансакційних витрат, розширенню доступу малого бізнесу до фінансових ресурсів і диверсифікації джерел доходів. Водночас ефективність таких моделей значною мірою залежить від національних регуляторних умов, рівня цифрової грамотності та фінансової інклюзії.

Країнознавчі особливості фінансового забезпечення безпосередньо впливають на формування підприємницьких моделей організації туризму, визначаючи їх структуру, масштабованість і економічну результативність. Аналіз міжнародного досвіду дозволяє обґрунтувати доцільність застосування диференційованого підходу до фінансової політики у сфері туризму, який враховує специфіку країни, рівень розвитку ринку та стратегічні пріоритети туристичної діяльності, що в підсумку сприяє підвищенню конкурентоспроможності туристичних DESTИНАЦІЙ.

Висновки. Фінансове забезпечення туристичної діяльності в міжнародній практиці формується під впливом країнознавчих особливостей соціально-економічного розвитку, інституційного середовища та державної туристичної політики. Аналіз зарубіжного досвіду свідчить про домінування приватних інвестицій у структурі фінансування туризму, водночас значну роль відіграють державні фінансові інструменти та механізми державно-приватного партнерства, які забезпечують розвиток інфраструктури й стратегічну підтримку туристичних DESTИНАЦІЙ кожної країни.

Виявлено, що вибір фінансової моделі організації туризму безпосередньо впливає на формування підприємницьких моделей туристичної діяльності. У розвинених туристичних країнах переважають ринково орієнтовані, корпоративні та цифрові підприємницькі моделі, що характеризуються високою гнучкістю, інноваційністю та конкурентоспроможністю. Натомість у країнах з трансформаційною економікою та підвищеною роллю держави більш поширеними є змішані, кластерні та соціально орієнтовані моделі, спрямовані на зниження фінансових ризиків і стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу.

Найбільш ефективними в міжнародній практиці є змішані (державно-приватні) та цифрово-інвестиційні фінансові моделі, які поєднують фінансову стабільність, інвестиційну привабливість і здатність до адаптації в умовах динамічних змін

туристичного попиту. Водночас грантові та донорські механізми виконують важливу каталізуючу функцію, особливо для розвитку туристичних дестинацій у країнах, що розвиваються.

Загалом результати дослідження засвідчують, що ефективність організації туризму визначається не окремими фінансовими інструментами, а їх системним поєднанням із відповідними підприємницькими моделями з урахуванням країнознавчої специфіки. Це створює наукове підґрунтя для адаптації успішного міжнародного досвіду фінансового забезпечення та підприємницької організації туризму до національних умов з метою підвищення конкурентоспроможності туристичних ринків і забезпечення сталого розвитку галузі.

Список використаної літератури

1. Кожушко С.П., Ключник Р.М. (2021). Формування іміджу країни як складник успішної туристичної політики. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. № 2 (72). С. 27-32. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2021.2.4>
2. Мальська М. П., Дидів І. Б. (2025). Країнознавчий підхід до вивчення культурних традицій у формуванні конкурентоспроможності міжнародного туризму. *XIX Міжнародна наукова конференція “Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід”* (м. Львів, 10-11 жовтня 2025 р.). Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка. С. 206-210
3. Римар С., & Никига О. (2025). Комплексний підхід до формування позитивного іміджу туристичної дестинації. *Економіка та суспільство*. Вип. 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-30>
4. Цвілій С., Каптюх, Т., & Матвієнко Я. (2022). Модель формування іміджу туристичної території в контексті управління вітчизняним регіоном. *Управління змінами та інновації*. Вип. 15, С. 113–119. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2025-15-18>
5. Dwyer L., Kim C. (2003) Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369–414. DOI: <https://doi.org/10.1080/13683500308667962>
6. European Commission. *Transition Pathway for Tourism*. Brussels : European Commission, 2022. URL: C:/Users/admin/Downloads/Transition_Pathway_For_TourismFEB2022_correctedlink.pdf
7. International Finance Corporation (IFC). *Private Sector Opportunities for a Green and Resilient Reconstruction of Ukraine*. Washington, DC : IFC, 2023. URL: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2023/sector-assessments-pso-green-resilient-reconstruction-ukraine-en.pdf>
8. OECD. (2024) OECD Tourism Trends and Policies 2024. *OECD Publishing*, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/80885d8b-en>
9. Semyanchuk, P., Berezivska, O., Dydiv, I., Lisovskyi I., Nesteruk A., (2023). Formation of a Financial Mechanism of Public-Private Partnership in the field of Tourism under war conditions. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(53), 2023. pp. 348–362. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.53.2023.4225>
10. UN Tourism (UNWTO). *Tourism Investment Report*. Madrid : UN Tourism, 2022. URL: <https://www.untourism.int/investment/tourism-investment-report-2022>
11. UN Tourism (UNWTO). *World Tourism Barometer & Statistical Annex*. Madrid : UN Tourism, 2024. URL: <https://www.untourism.int/un-tourism-world-tourism-barometer-data>
12. World Bank. *Tourism and Competitiveness Brief (2025)*. Washington, DC : World

Bank, 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/competitiveness/brief/tourism-and-competitiveness>

13. World Economic Forum. (2024) Travel & Tourism Development Index 2024. *World Economic Forum, Geneva*. URL: <https://www.weforum.org/publications/travel-tourism-development-index-2024>

14. World Travel & Tourism Council. (2024) *Travel & Tourism Economic Impact Report 2024: Global Trends*. WTTC. URL: <https://researchhub.wttc.org/product/economic-impact-report-global-trends>

Дата надходження статті: 29.09.2025

Дата прийняття статті: 08.10.2025

Дата публікації статті: 25.12.2025