

ТКАЧЕНКО Тетяна

 <https://orcid.org/0000-0003-4179-5869>

д. е. н., професор, завідувач кафедри туризму та менеджменту креативних індустрій Державного торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна
t.tkachenko@knute.edu.ua

ІВАНОВ Андрій

 <https://orcid.org/0000-0002-7691-3012>

к. е. н., доцент кафедри підприємництва та туризму Одеського національного морського університету
вул. Мечникова, 34, м. Одеса, 65029, Україна
andriv5555@i.ua

TKACHENKO Tetiana

 <https://orcid.org/0000-0003-4179-5869>

Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of Tourism and Creative Industries Management State University of Trade and Economics
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine
t.tkachenko@knute.edu.ua

IVANOV Andrii

 <https://orcid.org/0000-0002-7691-3012>

PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Tourism Odessa National Maritime University
34, Mechnikova St., Odesa, 65029, Ukraine
andriv5555@i.ua

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТУРИСТИЧНО- РЕКРЕАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

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 стратегічного характеру. Виокремлено основні бар'єри, які стримують інвестиційну активність у галузі, зокрема недостатній рівень проектної готовності підприємств, слабка інтеграція з кластерними ініціативами, низький рівень стратегічного планування. За результатами аналізу сучасних підходів до активізації залучення інвестицій сформувано пропозиції щодо

STRATEGIC MANAGEMENT OF INVESTMENT ACTIVITIES OF TOURISM AND RECREATION ENTERPRISES

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 are substantiated. The importance of developing effective tools for improving investment in conditions of economic instability and market environment transformations is emphasized. It has been established 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 as 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



вдосконалення стратегічного управління інвестиційною діяльністю, зокрема – через впровадження державно-приватного партнерства, розвиток муніципальних програм підтримки інвестицій, посилення аналітичної функції стратегічного менеджменту. Розглянуто дієві практики регіонів України, у яких, попри обмеження воєнного часу, зберігається туристична активність. Запропоновано модель стратегічного забезпечення інвестиційної діяльності підприємств ТРК як складову загальної стратегії сталого розвитку галузі.

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 процеси інвестування сприятиме зростанню ефективності використання ресурсів і залученню інвестицій у підприємства ТРК, оскільки дасть змогу адаптуватися до динамічних умов ринку. Методологічну основу дослідження становлять методи аналізу та синтезу, SWOT-аналіз, метод експертного оцінювання. Для визначення пріоритетів активізації інвестиційної діяльності застосовано матричне багатокритеріальне рейтингування (priority score) з формуванням системи ключових показників ефективності (KPI). Порівняльний аналіз використано для узагальнення регіональних кейсів областей.

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

JEL Classification: E20, E27, E62, L83, Z32.

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, зумовлених повномасштабною воєнною агресією, кризовими явищами в економіці та загальною невизначеністю національного ринку. ТРК як один з 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

management of investment activities, in particular through the introduction of public-private partnerships, the development of municipal investment support programs, 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 examples. A model for the strategic support of investment activities of TRC 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 TRC sector in Ukraine is a consequence of imperfect state regulation mechanisms, which limit the investment activity of TRC 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 TRC enterprises, as it will allow them to adapt to dynamic market conditions. The methodological basis of the study consists of methods of analysis and synthesis, SWOT analysis, and expert assessment. To determine the priorities for intensifying investment activity, a matrix multi-criterion ranking (Priority score) was applied with the formation of a system of key performance indicators (KPI). Comparative analysis was used to generalize regional case studies.

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

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.

Інвестиції в ТРК можуть бути класифіковані за джерелами (внутрішні, зовнішні), формами (прямі, портфельні, інституційні), об'єктами спрямування (готельна інфраструктура, рекреаційні заклади, транспорт, ІТ-рішення тощо) та інституційними суб'єктами (державні органи, приватні інвестори, міжнародні донори).

З позицій стратегічного підходу інвестиційна привабливість підприємств ТРК є результатом узгодженості цілей, ресурсного забезпечення, інституційної підтримки та зовнішньополітичної стабільності. Автор Юхновська (2021) вважає, що важливим критерієм оцінки туристичної інвестиційної політики має бути її здатність забезпечити не лише економічне зростання, але й соціальну інклюзію, екологічну збалансованість і конкурентність територій.

На думку Охріменко (2020), інвестиційна стратегія у туризмі має бути структурованою за трьома рівнями: макро- (державна політика та міждержавне співробітництво), мезо- (регіональні програми та кластери) й мікро- (стратегії окремих підприємств). Такий підхід дає змогу забезпечити цілісне бачення розвитку туристичного потенціалу з урахуванням просторових, ресурсних та управлінських особливостей.

Науковці Омельченко (2019) та Незвещук-Когут (2012) у своїх працях 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.

Крім того, на думку Гаврана (2002), інвестиційна активність у сфері туризму є циклічною та залежною від сезонних, політичних

й інформаційних чинників. У цьому контексті саме стратегічне управління здатне забезпечити стабілізацію діяльності підприємств ТРК шляхом використання механізмів прогнозування, сценарного планування та проєктного підходу.

Окремі аспекти інвестиційної діяльності підприємств ТРК розглянуті у низці дисертаційних досліджень (Голод, 2017; Гузь, 2018; Огієнко, 2021; Охріменко, 2020).

Стратегії підприємств ТРК досліджені у багатьох наукових працях (Бойко, 2012; Бригілевич, 2023; Литвин, 2024; Мазаракі & Антонюк, 2021; Михайличенко & Жученко, 2019; Філюк, 2022; Щепанський, 2010).

Підвищення конкурентоспроможності підприємств ТРК через залучення інвестицій розглянуті у наукових працях Кравців та Жука (2023).

Роль держави у залученні інвестицій також активно досліджувалася (Гуменюк, 2016; Губрик, 2009; Іванова, 2022; Кравчук, 2008; Тимошенко та ін., 2023, Хлоп'як, 2002).

Стимулювання інвестиційної діяльності на підприємствах ТРК розглядалися у численних наукових працях закордонних учених (*Riadil*, 2020; *Robinson et al.*, 2021; *Sun et al.*, 2022; *Tosun et al.*, 2021; *Walmsley et al.*, 2022).

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: *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.

Для перевірки зазначених гіпотез проаналізовано наявні механізми регулювання інвестицій, а також розроблено рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління інвестиційною діяльністю у сфері ТРК.

Методологія дослідження базується на системному, комплексному та міждисциплінарному підходах, що дозволяє враховувати соціально-економічні, інституційні та управлінські аспекти інвестиційної діяльності. Для досягнення поставленої мети застосовано методи: 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; експертне оцінювання – для

формування рейтингів напрямів вдосконалення інвестдijальності; порівняльний аналіз – для вивчення кейсів трьох регіонів України; 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.

Наукова новизна полягає в розробці інтегрованої моделі стратегічного управління інвестиційною діяльністю підприємств ТРК з урахуванням багаторівневих механізмів, КРІ та регіональної практики.

Змістова структура основної частини статті має три розділи: у першому проаналізовано бар'єри активізації інвестиційної діяльності у сфері ТРК України; у другому систематизовано механізми стратегічного управління інвестиціями та узагальнено регіональні кейси; у третьому запропоновано напрями вдосконалення управління інвестиційною діяльністю та інтегровану модель з оцінкою пріоритетів і КРІ.

1. Проблеми активізації інвестиційної діяльності у сфері 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 рис. 1.

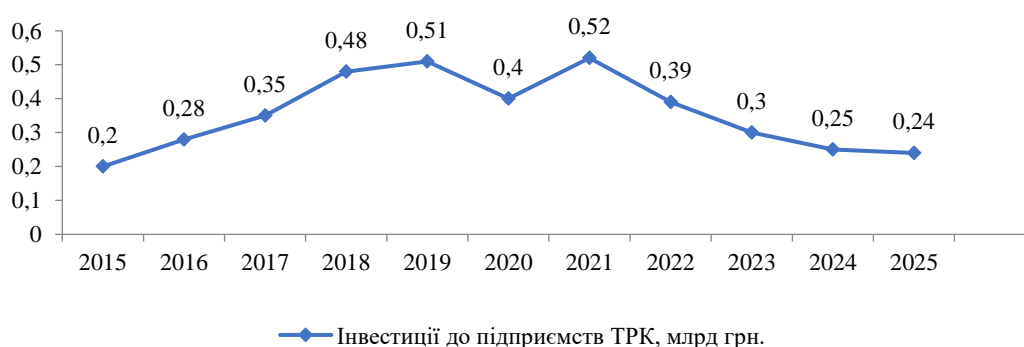


Рис. 1. Зміни обсягів інвестицій у підприємства ТРК України з 2015 по 2026 рр.

Джерело: складено авторами за даними Національної туристичної організації України (2023) з використанням авторських прогнозних оцінок.

Як видно з *рис. 1*, інвестиції у підприємства ТРК з 2015 до 2019 р. збільшуються, у 2020 р. відбувається спад, у 2021 р. спостерігається максимальний пік зростання до понад 0.5 млрд грн, а з 2021 р. поступово зменшується удвічі.

Прогнози щодо динаміки інвестицій в підприємства ТРК на 2026–2030 рр. представлено на *рис. 2*.

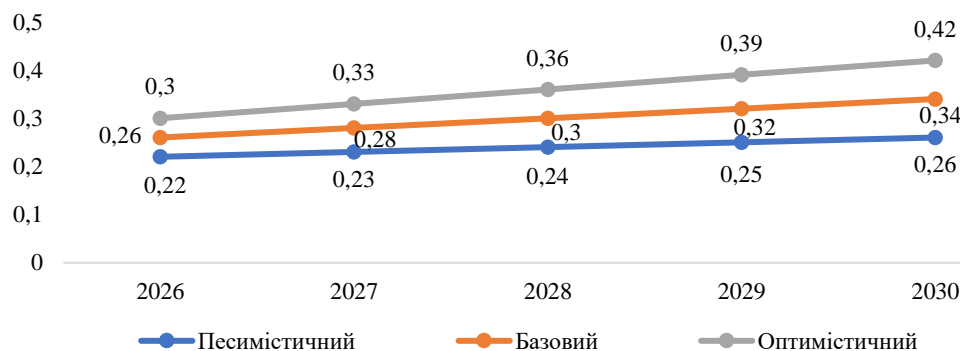


Рис. 2. Сценарний прогноз інвестиційної активності підприємств ТРК України на 2026–2030 рр., млрд грн

Джерело: складено авторами за даними Національної туристичної організації України (2023) з використанням сценарного та трендового аналізу.

З урахуванням високого рівня невизначеності воєнних, економічних та інституційних умов розвитку туристично-рекреаційного комплексу України прогноз інвестиційної діяльності підприємств ТРК здійснено на основі трьох сценаріїв (песимістичного, базового та оптимістичного).

Побудований нами сценарний прогноз залучення інвестицій до підприємств ТРК України на 2026–2030 рр. (*рис. 2*) свідчить про поступове відновлення інвестиційної активності галузі за всіма розглянутими траєкторіями розвитку. Навіть за *песимістичного сценарію* прогнозується стабільне, хоча й помірне зростання обсягів інвестицій, що вказує на наявність базового потенціалу відновлення ТРК за умови збереження мінімальної макроекономічної стабільності.

Базовий сценарій демонструє стійку висхідну динаміку інвестицій, що відображає найбільш імовірний варіант розвитку подій за умов поступової адаптації економіки до воєнних викликів, часткового відновлення туристичного попиту та реалізації окремих інструментів державної й регіональної підтримки. Така траєкторія підтверджує доцільність впровадження стратегічних управлінських рішень, орієнтованих на довгострокове планування та підвищення інвестиційної привабливості підприємств ТРК.

Оптимістичний сценарій засвідчує можливість прискореного зростання інвестиційної активності у разі поліпшення безпекової ситуації, активізації державно-приватного партнерства, залучення міжнародних

фінансових ресурсів та ефективної кластеризації туристично-рекреаційних активів. Розрив між оптимістичним і песимістичним сценаріями наприкінці прогнозного періоду свідчить про високу чутливість інвестиційних процесів ТРК до стратегічних управлінських рішень та зовнішніх умов, що підкреслює ключову роль стратегічного менеджменту у формуванні траєкторії розвитку галузі.

Загалом результати сценарного прогнозування підтверджують, що активізація інвестиційної діяльності підприємств ТРК у середньостроковій перспективі є можливою, однак її масштаби та темпи суттєво залежать від якості стратегічного управління, інституційної підтримки та узгодженості дій держави, регіонів і бізнесу.

Одним з 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.

Низький рівень цифровізації інвестиційного процесу також зменшує привабливість галузі. Відсутність електронних платформ для подання інвестпроєктів, нестача відкритих реєстрів успішних кейсів, а також слабка популяризація інвестиційного потенціалу ТРК на міжнародних форумах і онлайн-ресурсах суттєво знижують зацікавленість зовнішніх партнерів.

Варто зазначити й високий рівень регуляторної невизначеності. Часті зміни у податковій, земельній інвестиційній політиці, а також тривалі процедури погодження дозволів створюють додаткове навантаження на інвесторів. Наявні державні програми розвитку туризму, зокрема "Стратегія розвитку туризму та курортів до 2026 року" (Кабінет Міністрів України, 2017, 16 березня), не передбачають конкретних індикаторів стимулювання приватних інвестицій, що робить їх мало-ефективними 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 бракує спеціалізованих підрозділів або експертів, що могли б супроводжувати інвестора на всіх етапах проєкту інвестування – від формування ідеї до її практичної реалізації.

Отже, активізація інвестиційної діяльності у сфері ТРК вимагає не лише створення фінансових стимулів, а й запровадження комплексного стратегічного підходу, що передбачає розвиток інституційної спроможності на місцевому рівні, прозоре інформування інвесторів про можливості, формування банків якісних інвестпроєктів, цифрову трансформацію процедур, усвідомлення важливості стратегічного управління інвестиційною привабливістю підприємств ТРК у національній політиці.

У табл.1 узагальнені проблеми активізації інвестицій у ТРК України та рекомендовані рішення з позицій стратегічного управління.

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 інвестблоків у регіональних стратегічних планах розвитку туризму
Слабка проєктна готовність підприємств	Немає бізнес-планів, інвест-досьє, презентацій	Створення локальних центрів підготовки інвестпроєктів 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 <i>digital</i> -платформ для реєстрації, моніторингу та презентації інвест-проєктів
Низький рівень інформованості про інвест-можливості	Галузь слабо представлена на форумах, у ЗМІ, у профільних системах	Розробка брендкових презентацій ТРК, участь у міжнародних інвестфорумах, <i>digital</i> -комунікації
Безпеківі 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, проєктах 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 інвест-успіхи, механізми гарантування (меморандуми, ДПП, міжнародна акредитація)

Джерело: складено авторами.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що інвестиційна активність підприємств ТРК України формується під впливом поєднання зовнішніх кризових чинників і внутрішніх управлінських обмежень, серед яких ключовими є недостатній рівень стратегічного планування, слабка проєктна готовність та обмежена інституційна підтримка на місцевому рівні. Водночас сценарний прогноз показує, що навіть за несприятливих умов підприємства ТРК зберігають потенціал для поступового відновлення інвестиційної діяльності за умови впровадження адекватних стратегічних управлінських рішень. Це зумовлює необхідність переходу до обґрунтування інструментів і механізмів стратегічного управління інвестиційною діяльністю саме на рівні підприємств ТРК, що визначає логіку подальшого дослідження.

2. Механізми активізації інвестиційної діяльності у контексті стратегічного управління

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

Таблиця 2

Система механізмів активізації інвестиційної діяльності підприємств ТРК у стратегічному управлінні

Тип механізмів	Інструменти/заходи	Рівень реалізації	Стратегічне значення для ТРК
Фінансові	Податкові пільги (на землю, прибуток); пільгове кредитування; грантове співфінансування; субсидії на інфраструктуру	Державний, регіональний	Стимулюють модернізацію об'єктів ТРК, знижують вхідний бар'єр для інвесторів
Інституційні	Агентства регіонального розвитку; туристичні кластери; міжгалузеві координаційні ради; центри підтримки інвестора	Регіональний, місцевий	Посилюють організаційну спроможність, покращують міжсекторну координацію
Інформаційно-аналітичні	Інвесткарти, паспорти громад; реєстри інвест-проектів; інформаційні панелі онлайн; <i>SWOT</i> , <i>PEST</i> -аналіз, <i>BSC</i> (<i>Balanced Scorecard</i>)	Локальний, корпоративний	Підвищують прозорість і прогнозованість для інвесторів, формують стратегічну орієнтацію підприємств
Інфраструктурні	Співфінансування доріг, комунікацій; спеціальні зони інвестиційної активності; сприяння логістиці та безпеці об'єктів	Державний, муніципальний	Зменшують інвестиційні витрати, формують інвестиційно-привабливий простір
Нормативно-правові	Прискорені дозвільні процедури; захист прав інвестора; законодавча підтримка державно-приватного партнерства (ДПП); правові меморандуми	Національний	Забезпечують правову визначеність, гарантують стабільність для стратегічного планування
Коопераційно-кластерні	Спільні інвестиційні платформи; міжрегіональні програми розвитку; кластерні інкубатори; промоційні хаби ТРК	Регіональний, міжрегіональний	Дозволяють об'єднувати ресурси, створювати синергію між підприємствами, просувати інцест-пакети спільно
Цифрові	Онлайн-платформи супроводу інвесторів; e-реєстри; <i>CRM</i> -рішення для залучення партнерів; цифрові модулі управління ТРК	Корпоративний, муніципальний	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	Місцевий, регіональний	Формують кадровий резерв стратегічного управління інвестиціями, підвищують професійний рівень учасників галузі

Джерело: складено авторами.

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

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

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
Тип ТРК-об'єктів	Готелі, ресторани, пляжна інфраструктура, культурні установи	Музеї, подієвий туризм, гастрономічний кластер	Санаторії, термальні комплекси, екоферми, агротуризм
Ключовий інвест-проєкт	Реструктуризація готелю "Gagarinn" з елементами державно-приватного партнерства	"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 інвестицій на потреби та потенціал внутрішньо переміщених осіб	Місто надає пільги на оренду комунального майна, департамент підтримка інвестпромо через туризму	Пільгові умови землекористування, сприяння від Агенції регіонального розвитку
Участь кластерів / органів місцевого самоврядування / агенцій регіонального розвитку	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 туристично-рекреаційних ініціатив, орієнтованих на внутрішньо переміщених осіб, гуманітарних хабів, міських реконверсій	Спеціалізація на MICE-туризмі, культурних маршрутах, digital-туризмі	Зміцнення бренду wellness & medical, кластеризація з агротуризмом

Джерело: складено авторами.

Як видно з *табл. 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).

3. Напрями вдосконалення управління інвестиційною діяльністю в ТРК

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 *табл. 4*.

Таблиця 4

Основні напрями вдосконалення управління інвестиційною діяльністю підприємств ТРК України

Напря́м	Змі́ст і реаліза́ція	Очікува́ний ефект
Формування інвестиційної карти ТРК України	Розробка інтерактивних електронних карт із інвестиційними паспортами громад, проектами, вільними ділянками	Посилення прозорості, полегшення пошуку інвестором
Інституціоналізація інвестиційного супроводу у громадах	Введення посад інвестиційних менеджерів, створення Центрів супроводу інвестора при органах місцевого самоврядування/агенціях регіонального розвитку	Підвищення інвестиційної довіри, скорочення часу реалізації проєктів
Запровадження стратегічного проєктного менеджменту	Використання методології управління проєктами (РМ), створення портфелів інвестиційних пропозицій	Систематизація процесу, підвищення професійного рівня керування інвестиціями
Мотивація до кластерного об'єднання ТРК-підприємств	Фінансове та консультативне 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 партнерами	Координація ресурсів і пріоритетів, зниження конфліктності рішень
Цифровізація 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 для 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 *табл. 5* представлено результати рейтингування восьми напрямів з *табл. 4* за інтегрованими оцінками показників (від 1 до 5). Визначення значень показників ґрунтується на методі експертного оцінювання з використанням зваженого багатокритеріального підходу, де оцінки формувалися з урахуванням стратегічної значущості, готовності до впровадження, ризиків та очікуваного ефекту для підприємств ТРК. Шкала

від 1 до 5 застосовувалась для уніфікації експертних суджень і забезпечення порівнюваності напрямів.

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 проєктного 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 регіональну стратегію ТРК	4	4	1	3	1	4	5	3.35
Диджиталізація 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: складено авторами.

Доповнимо *табл. 5 KPI* з орієнтовними цільовими значеннями, які можна використовувати як стартові орієнтири (планові показники) для моніторингу впровадження (*табл. 6*).

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 інвест-картами; кількість інвест-паспортів; середній час відповіді інвестору	25% покриття; 40 паспортів; 10 днів	80% покриття; 150 паспортів; ≤5 днів
Інституціоналізація інвестиційного супроводу у громадах	3.37	Кількість інвест-центрів/менеджерів; % проєктів із супроводом; <i>TTM (time to money)</i>	5 центрів; 20% проєктів; <i>TTM</i> 180 днів	20 центрів; ≥60% проєктів; <i>TTM</i> ≤90 днів
Запровадження стратегічного проєктного менеджменту	3.75	% проєктів із паспортом та <i>KPI</i> ; % виконання термінів; <i>ROI</i> портфеля	30%; 50%; <i>ROI</i> 5%	90%; ≥80%; <i>ROI</i> ≥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 регіональну стратегію 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

Напрямок	Priority_score	Орієнтовні KPI для моніторингу	Базовий рівень (2025)	Ціль через 12–24 міс.
Цифровізація стратегічного управління інвестиціями	3.3	Впроваджені CRM/електронний документообіг/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 проектів 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: складено авторами.

Отже, на основі зваженого багатокритеріального оцінювання (*priority score*) можна зробити висновок, що з восьми ключових напрямів розвитку інвестиційної діяльності підприємств ТРК найвищий пріоритет мають:

- формування інвестиційної карти трк України (3.90);
- запровадження стратегічного проектного менеджменту (3.75);
- мотивація до кластерного об'єднання підприємств ТРК (3.45).

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

Табл. 5, 6 як модель (рис. 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.

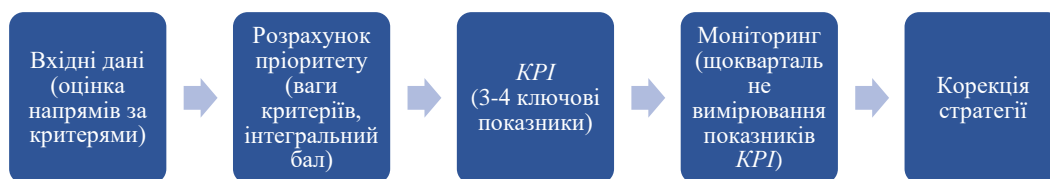


Рис. 3. Інтегрована модель стратегічного управління інвестиційною діяльністю у ТРК

Джерело: розробка авторів.

Отже, інвестиційна діяльність підприємств ТРК України стримується поєднанням зовнішніх кризових чинників та внутрішніх управлінських проблем, насамперед недостатнім рівнем стратегічного планування і проектної готовності. Водночас наявний потенціал відновлення інвестиційної активності підприємств ТРК зумовлює необхідність впровадження цілеспрямованих інструментів стратегічного управління, що визначає логіку подальшого дослідження.

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 в 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 з 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, але й перетворити її на один з драйверів соціально-економічного розвитку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

- 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*, 4(2), 98–101. <https://journal.poltekpar-nhi.ac.id/index.php/jk/article/view/54>
- 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*, 162–179. <https://doi.org/10.4324/9781003140542-10>
- 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*, 3(1), 100–146. <https://doi.org/10.1016/j.annale.2022.100046>
- Tosun, C., Çalişkan, C., Şahin, S. Z., & Dedeoğlu, B. B. (2021). A critical perspective on tourism employment. *Current Issues in Tourism*, 1–21. https://www.researchgate.net/publication/357411390_A_critical_perspective_on_tourism_employment
- Walmsley, A., Koens, K., & Milano, C. (2022). Overtourism and employment outcomes for the tourism worker: Impacts to labour markets. *Tourism Review*, 77(1), 1–15. <https://doi.org/10.1108/TR-07-2020-0343>
- Бойко, М. (2012). Методичні основи оцінювання економічних інтересів туристичних підприємств. *Економічний часопис-XXI*, 48–53. <https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/243be4f3-ce6a-4530-a476-f95e22a4551f/content>
- Boiko, M. (2012). Methodological foundations for assessing the economic interests of tourism enterprises. *Economic Journal-XXI*, 48–53. <https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/243be4f3-ce6a-4530-a476-f95e22a4551f/content>
- Бригілевич, Г. М. (2023). Стратегія як інструмент антикризового управління туристичним підприємством. *Наукові інновації та передові технології*, 11(25), 57–64. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11\(25\)-57-6](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11(25)-57-6)
- Brigilevich, G. M. (2023). Strategy as a tool for crisis management in tourism enterprises. *Scientific innovations and advanced technologies*, 11(25), 57–64. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11\(25\)-57-6](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11(25)-57-6)
- Гавран, В. Я. (2002). Управління інвестиційною діяльністю в рекреаційно-туристичній сфері. *Автореф. дис. канд. екон. наук, НУ "Львівська політехніка"*. <https://infotour.in.ua/gavran-1.htm>
- Gavran, V. Ya. (2002). Management of investment activities in the recreation and tourism sector. *Abstract of thesis for the degree of Candidate of Economic Sciences, Lviv Polytechnic National University*. <https://infotour.in.ua/gavran-1.htm>
- Голод, А. П. (2017). Теоретико-методологічні засади модернізації регіональних туристичних систем. *Автореф. дис. д-ра екон. наук, НУ "Чернігівська політехніка"*. <https://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/16140>
- Holod, A. P. (2017). Theoretical and methodological foundations of modernization of regional tourism systems. *Abstract of doctoral dissertation in economics, Chernihiv Polytechnic National University*. <https://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/16140>
- Гузь, Д. О. (2018). Формування стратегії забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери. *Автореф. дис. канд. екон. наук, Херсонський національний технічний університет*. https://tourlib.net/aref_tourism/guz.pdf
- Guz, D. O. (2018). Formation of a strategy for ensuring sustainable economic development of enterprises in the tourism sector. *Abstract of thesis for the degree of Candidate of Economic Sciences, Kherson National Technical University*. https://tourlib.net/aref_tourism/guz.pdf
- Гуменюк, В. В. (2016). Державне регулювання конкуренції на ринку курортно-рекреаційних послуг. *Економіка України*, (11), 34–44. http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2016_11_4
- Gumenyuk, V. V. (2016). State regulation of competition in the resort and recreational services market. *Economy of Ukraine*, (11), 34–44. http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2016_11_4
- Гурбик, Ю. Ю. (2009). Державне регулювання рекреаційно-туристичної сфери в Україні: теоретичний аспект. *Економіка та держава*, (10), 87–89. <https://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/8584/1/2009%20%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%B0.pdf>
- Gurbyk, Yu. Yu. (2009). State regulation of the recreation and tourism sector in Ukraine: theoretical aspects. *Economy and State*, (10), 87–89. <https://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/8584/1/2009%20%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%B0.pdf>

<p>Іванова, В. (2022). Стратегія розвитку туристичних підприємств: роль персоналу та цифрової трансформації бізнесу. <i>Вісник післядипломної освіти. Серія "Соціальні та поведінкові науки"</i>, 20(49), 103–117. http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/20_49_2022/social/Bulletin_20_49_Social_and_behavioral_sciences_Ivanova.pdf</p>	<p>Ivanova, V. (2022). Strategy for the development of tourism enterprises: the role of personnel and digital business transformation. <i>Bulletin of Postgraduate Education. Series "Social and Behavioral Sciences"</i>, 20(49), 103–117. http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/20_49_2022/social/Bulletin_20_49_Social_and_behavioral_sciences_Ivanova.pdf</p>
<p>Кабінет Міністрів України. (2017, 16 березня). Розпорядження № 168-р "Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року". https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p</p>	<p>Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017, March 16). On the approval of the Strategy for the Development of Tourism and Resorts for the Period until 2026 (Order No. 168-r). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p</p>
<p>Кравців, В. С., & Жук, П. В. (2023). Оцінка конкурентоспроможності туристично-рекреаційної сфери регіонів України. <i>Економіка України</i>, (7), 43–56. https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.07.043</p>	<p>Kravtsiv, V. S., & Zhuk, P. V. (2023). Assessment of the competitiveness of the tourism and recreation sector in the regions of Ukraine. <i>Economy of Ukraine</i>, (7), 43–56. https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.07.043</p>
<p>Кравчук, І. (2008). Державне регулювання розвитку туризму: зарубіжний досвід та перспективи впровадження. <i>Вісник Львівського університету. Серія "Міжнародні відносини"</i>, (24), 134–141. https://tourlib.net/statti_ukr/kravchuk.htm</p>	<p>Kravchuk, I. (2008). State regulation of tourism development: foreign experience and prospects for implementation. <i>Bulletin of Lviv University. Series "International Relations"</i>, (24), 134–141. https://tourlib.net/statti_ukr/kravchuk.htm</p>
<p>Литвин, О. В. (2024). Формування механізму управління конкурентними перевагами підприємств туристичної галузі. <i>Наукові інновації та передові технології</i>, 3(31), 791–800. https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/9799/9852</p>	<p>Lytvyn, O. V. (2024). Formation of a mechanism for managing the competitive advantages of enterprises in the tourism industry. <i>Scientific innovations and advanced technologies</i>, 3(31), 791–800. https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/9799/9852</p>
<p>Мазаракі, А. А., & Антонюк, К. Г. (2021). Особливості формування показників інвестиційної привабливості туризму як сфери. <i>Інтелект XXI</i>, (4), 45–49. http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_4_10</p>	<p>Mazaraki, A. A., & Antoniuk, K. G. (2021). Features of forming indicators of investment attractiveness of tourism as a sphere. <i>Intellect XXI</i>, (4), 45–49. http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_4_10</p>
<p>Михайліченко, Г. І., & Жученко, В. Г. (2019). Оцінювання інноваційного розвитку туристичних підприємств. <i>Бізнес-Інформ</i>, (11), 117–122. https://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-11_0-pages-117_122.pdf</p>	<p>Mykhailichenko, G. I., & Zhuchenko, V. G. (2019). Assessment of innovative development of tourism enterprises. <i>Business-Inform</i>, (11), 117–122. https://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-11_0-pages-117_122.pdf</p>
<p>Національна туристична організація України. (2023 р). Туристичний барометр України 2021–2022 (276 с.): звіт Національної туристичної організації України, 2023 р. https://drive.google.com/file/d/1yPpcusy2Ev7R3cQP2gb97RyG1wyLiaM/view</p>	<p>National Tourism Organization of Ukraine Tourism. (2023). Barometer of Ukraine 2021–2022 (276 p.): report of the National Tourism Organization of Ukraine, 2023. https://drive.google.com/file/d/1yPpcusy2Ev7R3cQP2gb97RyG1wyLiaM/view</p>
<p>Незвешук-Когут, Т. С. (2012). Удосконалення управління діяльністю туристичних підприємств. Автореф. дис. канд. екон. наук, Херсонський національний технічний університет. https://eir.kntu.net.ua/jspui/</p>	<p>Nezveshchuk-Kogut, T. S. (2012). Improving the management of tourism enterprises. <i>Abstract of dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences, Kherson National Technical University</i>. https://eir.kntu.net.ua/jspui/</p>
<p>Огієнко, А. В. (2021) Організаційно-економічний механізм формування туристично-рекреаційного потенціалу регіону. Автореф. дис. д-ра екон. наук, Миколаївський національний аграрний університет. https://www.mnau.edu.ua/files/spec_vchen_rad/d_38_806_01/ogiyenko.pdf</p>	<p>Ogiyenko, A. V. (2021). Organizational and economic mechanisms for forming the tourism and recreational potential of the region. <i>Abstract of dissertation for the degree of Doctor of Economics, Mykolaiv National Agrarian University</i>. https://www.mnau.edu.ua/files/spec_vchen_rad/d_38_806_01/ogiyenko.pdf</p>

Омельченко, Г. Ю. (2019). Інвестиційна привабливість підприємств туристичної сфери. <i>Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка</i> , (202), 282–292. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdutsg_2019_202_30	Omelchenko, G. Yu. (2019). Investment attractiveness of tourism enterprises. <i>Bulletin of the Petro Vasylenko Kharkiv National Technical University of Agriculture</i> , (202), 282–292. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdutsg_2019_202_30
Охрімєнко, А. Г. (2009). <i>Управління національною туристичною системою. Автореф. дис. д-ра. екон. наук, Київський національний торговельно-економічний університет</i> . https://www.researchgate.net/publication/358928461_Nacionalna_turisticna_sistema_Avtoreferat_OHRIMENKO_ALLA_GRIGORIVNA	Okhrimenko, A. G. (2009). Management of the national tourism system. <i>Abstract of doctoral dissertation in economics, Kyiv National University of Trade and Economics</i> . https://www.researchgate.net/publication/358928461_Nacionalna_turisticna_sistema_Avtoreferat_OHRIMENKO_ALLA_GRIGORIVNA
Тимошенко, Т., Богославець, О., & Шевчук, О. (2023). Європейський досвід залучення зацікавлених сторін в проєктній діяльності організацій з управління туристичними дестинаціями: приклад Швеції для України. <i>Економіка та суспільство</i> , (51). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-59	Tymoshenko, T., Bogoslavets, O., & Shevchuk, O. (2023). European experience of involving stakeholders in the project activities of tourism destination management organizations: the example of Sweden for Ukraine. <i>Economy and Society</i> , (51). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-59
Філюк, С. М. (2022). Система інноваційно-інвестиційних заходів економічної стратегії для відновлення туристично-рекреаційного потенціалу України. <i>Український журнал прикладної економіки та техніки</i> , 7(2), 417–425. https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ujae_2022_r02_a51.pdf	Filyuk, S. M. (2022). System of innovation and investment measures of economic strategy for the restoration of Ukraine's tourism and recreational potential. <i>Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology</i> , 7(2), 417–425. https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ujae_2022_r02_a51.pdf
Хлопяк, С. В. (2002). Механізм державного регулювання інвестиційної діяльності в туризмі. <i>Молодий вчений</i> , 5(20), 104–108. http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/5/63.pdf	Khlopyak, S. V. (2002). Mechanism of state regulation of investment activity in tourism. <i>Young Scientist</i> , 5(20), 104–108. http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/5/63.pdf
Щепанський, Е. (2010). Організаційний механізм інвестування туристично-рекреаційного комплексу регіону. <i>Державне управління та місцеве самоврядування</i> , 1(4). https://tourlib.net/statti_ukr/schepansky.htm	Shepansky, E. (2010). Organizational mechanism for investing in the region's tourism and recreation complex. <i>Public Administration and Local Self-Government</i> , 1(4). https://tourlib.net/statti_ukr/schepansky.htm
Юхновська, Ю. О. (2021). <i>Збалансований розвиток потенціалу туристичної галузі України: теорія, методологія, практика</i> . [Автореф. дис. д-ра екон. наук, Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна]. https://crust.ust.edu.ua/home	Yukhnovska, Yu. O. (2021). <i>Balanced development of the potential of Ukraine's tourism industry: theory, methodology, practice</i> . [Abstract of doctoral dissertation in economics, Dnipro National University of Railway Transport named after Academician V. Lazarian]. https://crust.ust.edu.ua/home

Конфлікт інтересів. Автори заявляють, що вони не мають фінансових чи нефінансових конфліктів інтересів щодо цієї публікації; не мають відносин із державними органами, комерційними або некомерційними організаціями, які могли б бути зацікавлені у поданні цієї точки зору. З огляду на те, що автори афілійовані з установою, яка є видавцем журналу, що може зумовити потенційний конфлікт або підозру в упередженості, остаточне рішення про публікацію цієї статті (включно з вибором рецензентів та редакторів) приймалося тими членами редколегії, які не пов'язані з цією установою.

Автори не отримували прямого фінансування для цього дослідження.

Ткаченко, Т., & Іванов, А. (2026). Стратегічне управління інвестиційною діяльністю туристично-рекреаційних підприємств. *Scientia fructuosa*, 2(166), 148–164. [http://doi.org/10.31617/1.2026\(166\)09](http://doi.org/10.31617/1.2026(166)09)

Надійшла до редакції 18.02.2026.

Прийнято до друку 30.03.2026.

Публікація онлайн 10.04.2026.