

Г. В. Олексюк, М. І. Сліпецький

Особливості управління туристичною сферою на основі PESTLE-аналізу

Розглянуто актуальну проблему розвитку туристичної галузі на територіях територіальних громад, а саме вплив зовнішнього середовища та залежність розвитку туристичного сектору економіки від системи факторів макросередовища (політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових, екологічних), які не формуються та не контролюються безпосередньо територіальними громадами, хоча є невід'ємним елементом управління ними. Наголошується, що роль впливу зовнішніх чинників буде системно зростати внаслідок глобалізації світового виміру. Викладено підходи щодо застосування PESTLE-аналізу як сучасного інструменту стратегічного менеджменту, який дає змогу проаналізувати зовнішнє середовище впливу на розвиток і функціонування туризму в громадах. Зроблено акцент на визначенні споживчих цінностей у галузі туризму, що є основною метою для туриста, відвідувача території, подорожуючого під час отримання тих чи інших послуг, які полягають в отриманні певних відчуттів: задоволення, емоції, пізнання, комфорт, оздоровлення, відпочинок тощо. Пропонується певна послідовність проведення PESTLE-аналізу, якої слід дотримуватися під час стратегічного планування в громадах.

Ключові слова: туризм, PESTLE-аналіз, зовнішнє середовище, фактори впливу, споживчі цінності.

Постановка проблеми. Туристична галузь країни є цілісною системою з величезною кількістю елементів, вертикальних і горизонтальних інтегрованих зв'язків, які тісно взаємодіють між собою та формують національний пласт економіки із складовими регіонального та місцевого територіального значення, в якому визначне місце займають підприємства, установи та організації туристичної індустрії. Така складна система не існує окремо від інших ринків і водночас в обов'язковому порядку регулюється окремим законодавством, іншими нормативно-правовими документами державного, регіонального та місцевого рівня. В умовах сучасного розвитку глобального маркетингового середовища галузь туризму певною мірою нівелює кордони, можливості туристичної сфери широко доступні на міжнародному рівні, комунікаційна складова використовує інноваційні технології щодо інформування, організації та здійснення туристичної діяльності незалежно від країни, регіону чи території. Макросередовище так чи інакше впливає на розвиток галузі через різні фактори та процеси, до яких належать неконтрольовані ситуації (наприклад, останніми роками людство зазнало руйнівного впливу пандемії COVID-19). Негативно вплинуло на розвиток туристичної галузі широкомасштабне вторгнення російських військ на територію України в лютому 2022 р. Унаслідок нього відбулося розбалансування туристичних потоків не тільки в Україні, а і в інших країнах Європи та світу, до яких мігрували жителі з небезпечних територій нашої держави.

Сьогодні одним із факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища є дотримання загальної безпеки, зокрема життя і здоров'я, що можна віднести до категорії споживчих цінностей, що отримує турист, подорожуючи з тою чи іншою метою.

Фактори зовнішнього середовища суттєво впливають на розвиток туристичного ринку. Туризм – це складний унікальний комплекс різноманітних послуг, який створюється завдяки взаємодії всіх учасників туристичної діяльності та потребує створення дієвого механізму державного стратегічного планування, державного нагляду та контролю, захисту прав і законних інтересів туристів. Індустрія туризму вирізняється складністю внутрішньої структури, ієрархією цілей функціонування компонентів і елементів, різноманітністю зовнішніх і багаторівневістю внутрішніх комплексуютьовальних зв'язків, стадійністю споживання та організації обслуговування. Він формується вертикальними, горизонтальними та наскрізними взаємозв'язками між елементами та компонентами [1].

Останні роками зміна системи чинників зовнішнього середовища відбувається досить стрімко, у ній з'являються нові складові. Така ситуація змушує все частіше переглядати та корегувати стратегії розвитку туристичної галузі регіону та територіальних громад. Найбільш дієвим підходом до дослідження та прийняття відповідних рішень видається застосування PESTLE-аналізу як зручного методу аналізу макросередовища (зовнішнього середовища).

Аналіз останніх досліджень. Дослідженню різних аспектів розвитку туристичної сфери країни, регіонального та місцевого рівня, інноваційної складової у туризмі, «зеленого» туризму, методів аналізу впливу факторів зовнішнього середовища присвячені праці вітчизняних авторів: М. Барни, І. Білецької, Г. Васильченко, В. Даниленко-Кульчицької, А. Мазаракі, О. Мельниченко, Г. Олексюк, Н. Попадинця, О. Роїк, Д. Стеценка, О. Телетова, В. Шаповал, Т. Шелеметьєвої.

Наприклад, М. Барна, Г. Білецька та Н. Попадинець розкривають актуальність формування державної політики розвитку туристичного сектору економіки в умовах глобалізації та цифровізації національної економіки [2]. Г. Васильченко та інші автори визначають PEST-аналіз для встановлення політичного, економічного, соціокультурного та технологічного впливу на громаду під час проведення аналізу зовнішнього впливу, наголошуючи про чинники впливу екологічної безпеки [3]. В. Даниленко-Кульчицька акцентує увагу на розкритті реалій щодо економічних втрат туристичної галузі під час пандемії COVID-19 [4]. Значне зацікавлення викликає праця «Інновінг в туризмі» за загальною редакцією А. Мазаракі, в якій широко досліджено та викладено наукові підходи щодо інновацій у різних видах туризму та організації роботи підприємств туристичної індустрії на основі застосування новітніх технологій для підвищення якості туристичних послуг [5]. О. Мельниченко визначає, що індустрія туризму функціонує на основі складної внутрішньої інфраструктури, яка нерозривно пов'язана з елементами зовнішніх вертикальних, горизонтальних і наскрізних взаємозв'язків, які справляють відповідний зовнішній вплив [1]. У роботі [6] розкрито підходи до формування туристичних кластерів, а також особливості розвитку туризму в період воєнного стану та відбудови країни в післявоєнний період. О. Роїк і М. Лущик досліджують чинники PEST-аналізу туристичних підприємств України, зокрема можливості та загрози стосовно впливу політичних і правових, економічних, соціальних і технічних факторів [7]. Дослідженню інноваційної політики кластеризації рекреаційно-туристичної сфери присвячена праця Д. Стеценка та І. Безуглого, в якій наголошується, що оптимальним варіантом управління туристичною сферою на регіональному та місцевому рівні є створення туристичних кластерів для координації, стимулювання і регулювання складного процесу організації туризму [8]. О. Телетов розкриває роль маркетингових підходів щодо надання туристичних послуг, дає визначення туристичного продукту, характеризує особливості туристичних послуг, пропонує ідею створення комплексної системи просування бренду України як туристичної держави [9]. В. Шаповал наголошує про значення PEST-аналізу як інструменту для корегування стратегічного розвитку туристичних підприємств, які зазнають втрат і ризиків унаслідок пандемії COVID-19 [10]. Т. Шелеметьєва та ін. розкривають фактори PEST-аналізу туристичної галузі України та визначають перелік елементів, які формують вплив цих факторів [11].

Метою статті є дослідження загальних підходів до проведення оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток туристичної галузі на основі застосування PESTLE-аналізу та особливостей дії цих факторів на регіональному та місцевому рівні.

Основні результати дослідження. Туристична діяльність в Україні регулюється Законом України «Про туризм» від 15.09.1995 р. № 325/95-ВР із змінами і доповненнями. Закон визначає загальні правові, організаційні та соціально-економічні засади реалізації державної політики в галузі туризму та спрямований на забезпечення закріплених Конституцією України прав громадян на відпочинок, свободу пере-

сування, охорону здоров'я, на безпечно для життя і здоров'я довілля, задоволення духовних потреб та інших прав під час здійснення туристичних подорожей [12].

Для дослідження проблем та особливостей розвитку туризму доцільно використати PESTLE-аналіз як інструмент для оцінювання впливу зовнішнього середовища (з боку держави, бізнесу, соціуму тощо) крізь призму факторів – політичних (political), економічних (economic), соціальних (social), технологічних (technological), юридичних (legal) і навколишнього природного середовища (environmental). Як частина зовнішнього аналізу PESTLE-аналіз дає змогу оцінити вплив різних факторів макросередовища, що так чи інакше має місце в територіальних громадах під час стратегічного планування їхнього розвитку, використання секторального та адміністративно-територіального підходів (табл. 1). PEST-аналіз як засіб для корегування стратегій туристичних підприємств в умовах кризи – це потужний і широко застосовуваний інструмент для розуміння ризиків і можливостей, він визначає зміни та вплив зовнішнього макросередовища на конкурентну позицію бізнес-одиниць [10].

Дослідження та оцінювання політичних факторів зовнішнього середовища проводиться в площині державного регулювання туристичної галузі шляхом прийняття відповідного законодавства, а також формування засад державної регіональної політики. Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 роки, затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від 5.08.2020 р. № 695 [13], передбачено такі завдання: за напрямом «Розвиток сільських територій» – «Сприяння розвитку туристичної інфраструктури на сільських територіях», за напрямом «Формування мережі природоохоронних територій, збереження та відтворення екосистем, поліпшення стану навколишнього природного середовища» – «... розширення мережі туристичних маршрутів і стежок в межах територій природно-заповідного фонду України ...».

Окремі завдання за напрямом «Розвиток внутрішнього туризму» стосуються урегулювання на законодавчому рівні питання функціонування нових видів туризму та забезпечення вимог безпеки під час надання туристичних послуг, сприяння формуванню та реалізації конкурентоспроможних комплексних регіональних туристичних продуктів та ін.

Важливим завданням зазначеного напряму сьогодні є сприяння належному облаштуванню туристичних маршрутів та об'єктів туристичних відвідувань, їх цифровізації, створенню комфортних і безпечних умов для туристів (відпочивальників). Виклики теперішнього воєнного стану в Україні та воєнні дії на певній частині країни спонукають до пошуку нових підходів до організації туристичної галузі. Це стосується збереження та відбудови туристичного потенціалу всередині країни, безпечних умов щодо самого туриста (відвідувача) території, туристичного об'єкта та туристичного маршруту, створення особливих туристичних локацій і кластерів, які можуть мати місце в післявоєнний період. Відбудова країни, зокрема інфраструктури туристичної галузі, відбуватиметься на основі принципів «краще, як було», «зелений пріоритет», «людина в центрі», що є неодмінною умовою на шляху вступу України до Європейського Союзу. PEST-аналіз передбачає визначення політичного, економічного, соціокультурного та технологічного впливу, забезпечуючи спосіб для дослідження навколишнього впливу на громаду – яким він був у минулому та яким він може бути в майбутньому. Останнім часом під час проведення аналізу впливу зовнішніх чинників усе частіше правові чинники впливу на екологічну безпеку виокремлюють із загального переліку чинників зовнішнього впливу. Причиною є підвищення правового впливу, що часто знаходиться за межами національних політичних систем, таких як, наприклад, європейське чи міжнародне законодавство, а також підвищена увага до екологічної безпеки та збереження середовища існування людини [3].

До політичних чинників впливу на розвиток туризму з боку держави належить прийняття нового закону «Про туризм» (відповідний законопроект

Таблиця 1

Фактори PESTLE-аналізу в туристичній галузі

Фактори	Вплив фактору
Політичні – політична стабільність, законодавство, відкритість / закритість міжнародного середовища, візовий режим, державна стратегія розвитку туризму, воєнний стан і воєнні дії	Підвищення туристичної привабливості держави, збільшення в'їзних і виїзних потоків, формування єдиної політики країни щодо туристичної галузі, зміцнення та розширення ринку підприємств туристичної індустрії, захист прав споживачів туристичного ринку, безпека туризму
Економічні – ВВП, загальна економічна криза, рівень інфляції, податкова політика, рівень доходів населення, рівень безробіття, грошово-кредитна політика	Підвищення (зниження) економічних показників діяльності туристичного сектору економіки, валютні ризики, скорочення ринку туристичних послуг унаслідок невідповідної податкової та грошово-кредитної політики, втрати доходів населенням, високі ціни та зниження якості та комплексності послуг; формування конкурентоспроможного ринку та туристичної галузі
Соціальні – демографічна ситуація, чисельність і щільність населення, рівень урбанізації, національні особливості в межах регіонів і територій, рівень освіти, культури, пенсійного забезпечення, якості життя населення	Сприятлива демографічна ситуація в країні, регіонах і в територіальних громадах, висока щільність населення, високий рівень доходів і якості життя мотивують до подорожей, туризму, пізнання, що є запорукою формування ринку підприємств туристичної індустрії. Зростання чисельності міського населення сприяє збільшенню кількості подорожуючих унаслідок збільшення потреби в корисному використанні вільного часу в містах. Скорочення туристичних потоків унаслідок пандемій, воєнних дій, природних катастроф, що є небезпечним для подорожей і туризму
Технологічні – інновації та рівень наукових розробок у туристичній сфері, сучасні технології формування туристичних послуг і кошика, високий рівень комунікації та обслуговування у сфері туризму й гостинності, мобільність на основі інноваційних підходів і сучасної логістики, технологічно організовані туристичні кластери, цифровізація, запровадження державної єдиної електронної інформаційної системи	Підвищення якості туристичних послуг, організаційно-технічного рівня виробництва на підприємствах туристичної індустрії, високий рівень цифровізації розширює комунікаційну складову на міжнародному та державному рівні, інноваційні підходи до організації туристичної сфери в кластерах, трансфер, розвиток мережі туристичних інформаційних центрів міжнародного рівня
Правові – регулювання туристичної сфери на державному, регіональному та місцевому рівні на основі нормативно-правових документів галузевого спрямування і регулювання діяльності підприємств туристичної індустрії, дотримання норм безпеки життя і здоров'я туристів	Комплексно регулює норми, нормативи, дозвольні, ліцензійні умови підприємств туристичної індустрії, використання об'єктів історико-культурної спадщини, природно-заповідного фонду, інших об'єктів, які охороняються на державному, регіональному та місцевому рівнях, сприяє збереженню та захисту їх від неправомірних посягань, установлює безпекові обмеження під час подорожей і відвідування туристичних об'єктів
Екологічні – формування туристичних об'єктів на основі використання природно-ресурсного потенціалу, «зеленого» туризму та інших видів туризму, які пов'язані з використанням рекреаційних, земельних, мінеральних, водних, лісових ресурсів тощо, збереження довкілля, екологічна безпека	Розширення переліку нових видів туризму на основі виявлення, відновлення, збереження туристичних об'єктів, туристичних маршрутів шляхом поєднання переваг використання природних ресурсів, «зеленого» туризму, аграрних виробництв, зеленої енергетики, розвідування лікувальних природних ресурсів, забезпечення охорони довкілля

Джерело: складено авторами.

№ 4162 зареєстровано 29.09.2020 р., включено до порядку денного № 2911-IX від 07.02.2023 р. [14]), оскільки положення чинного Закону України «Про туризм» і низка змін до нього не відповідають сучасним реаліям щодо міжнародного досвіду, світових тенденцій розвитку туризму та викликів всередині країни [15].

Новий закон «Про туризм» повинен забезпечити правове підґрунтя для сталого розвитку туризму, створення дієвої системи взаємодії усіх учасників туристичної діяльності шляхом запровадження електронної інформаційної системи, а також

створення дієвого механізму державного стратегічного планування, державного нагляду (контролю) у сфері туризму, статистичної звітності, захисту прав і законних інтересів туристів. Законопроектом пропонується ввести поняття «відвідувач», «турист» та «екскурсант». Таке розмежування є доцільним у системі управління територіальними громадами на засадах маркетингу, де в маркетингових стратегіях значне місце займає формування завдань і стратегічних цілей розвитку туристичної сфери, яка орієнтована на потреби, побажання, можливості для цільової аудиторії «відвідувачі». Водночас ринок формується на основі конкурентоспроможних підходів щодо покращення якості послуг, оптимізації ціноутворення та вартості туристичного кошика, розширення переліку видів туризму, пошуку нових локацій, підготовки їх як туристичних об'єктів, удосконалення транспортної мобільності тощо [6].

Деталізація видів туризму та класифікація туристичних поїздок залежно від напрямку туристичних потоків (просторовий аспект) – внутрішній, в'їзний, виїзний туризм – можуть здійснюватися по-різному, з'являються додаткові види туризму (туризм у межах країни, національний туризм, міжнародний туризм). Комбінації різних видів туризму сприятимуть формуванню на територіях територіальних громад дієвих, ефективних, функціональних кластерів. У процес кластероутворення залучається багато суб'єктів господарювання різних форм власності, кожний з яких керується своїми економічними інтересами. За таких обставин оптимальним варіантом управління стають інструменти побічної дії (координація, стимулювання, регулювання), що дають змогу без прямого втручання створити сприятливі умови для функціонування розвитку регіонального рекреаційно-туристичного кластера [8].

Сьогодні дуже багато територіальних громад, формуючи стратегії розвитку, окремо визначають стратегічні цілі щодо розвитку туризму й туристичної сфери громади. Але зазначені цілі можуть залишатися декларативними або недостатньо результативними саме через відсутність комплексного підходу до використання туристичного потенціалу, особливо в разі неналежного врахування впливу факторів зовнішнього середовища та просторових особливостей туристичної галузі в контексті систематичних переміщень туриста, нівелювання ним меж територіальних громад під час визначення туристичного маршруту та мети відвідування тощо.

Позитивним доповненням, яке повинно бути врегульоване на рівні законодавства щодо формування якісних і кількісних характеристик показників туристичної галузі, є виділення поняття «подорожі», які пов'язані з різними видами туризму. Зокрема, туристичні поїздки класифікуються за основною метою на особисті (відпустка, дозвілля, відпочинок, оздоровлення, пізнання і т. д.), ділові та професійні (конференції, форуми, конгреси і т. д.). Водночас управління туристичним потенціалом може доповнюватися (також і в межах кластера) додатковими чи особливими елементами, якими користується подорожуючий – локації івент-заходів, відпочинкові об'єкти, інші об'єкти, що є інтересом для використання чи відвідування. Отже, управління громадою на засадах маркетингу повинно враховувати можливості та потенціал території для досягнення не тільки основної мети подорожі (наприклад, відпустка чи конференція), але і для формування додаткових пропозицій відвідувачу (туристичний маршрут, розваги, культурні заходи тощо).

Туристичний пакет на сьогодні значно розширений унаслідок формування дедалі більшого попиту на подорожі, туризм, натомість ще не всі його види врегульовані в законодавчому та нормативно-правовому полі на належному рівні. Наприклад, потребує більш широкого врегулювання аграрний, військовий, гастрономічний, медичний, науковий, сентиментальний, промисловий (індустріальний), шопінг-туризм та інші види туризму, які де-факто мають місце та часто здійснюються самостійно, а належний пакет послуг підприємствами туристичної індустрії не сформований.

Політичні фактори зовнішнього середовища, окрім законодавчого регулювання, містять такі складові: воєнний стан, воєнні дії, стабільність / нестабільність політичної ситуації, тарифна, фіскальна та податкова політика, рівень корупції

та бюрократії, доступність і прозорість законодавства та регульовальних норм і нормативів тощо. У сфері туризму України є низка проблем: відсутність реклами вітчизняного туризму в медіа (за винятком загальновідомих зон туризму та рекреації – Криму та Карпат); відсутність коштів на реконструкцію пам'яток історії та архітектурного мистецтва, які становлять туристичну цінність; недосконалість нормативно-законодавчої бази, що гальмує залучення інвестицій приватних осіб у сфері туризму; нерозвиненість багатьох видів туризму (промислового, оздоровчого тощо), в яких є значний потенціал [9].

До економічних факторів PESTLE-аналізу відносимо основні макроекономічні змінні (валовий внутрішній продукт, інфляція, рівень безробіття, цінова, кредитна та грошова політика тощо). Характерною тенденцією глобалізації економічних відносин і світового туризму, що деформує усталені підходи до ведення туристичного бізнесу, обслуговування клієнтів і реалізації інноваційних проєктів, є підвищення мобільності клієнтів у питаннях вибору пріоритетної туристичної послуги й суб'єкта її надання незалежно від географічно-територіального розташування туристичного підприємства [2].

Макроекономічні змінні розглядаються як на національному, так і на міжнародному рівні, ураховуються під час формування стратегій розвитку територіальних громад, зокрема під час визначення стратегічних цілей розвитку туристичної сфери територіальної громади та регіону. Глобальна економічна криза, яка може бути спричинена різними факторами (війни, пандемії, природні катаклізми тощо), так чи інакше, більшою чи меншою мірою торкатиметься туристичної сфери як однієї з найбільш чутливих до сприйняття споживчих цінностей туристом у ринковому середовищі туристичної індустрії. Підтвердженням тому є різке падіння економічного потенціалу підприємств туризму та індустрії загалом під час пандемії COVID-19, що стало предметом дослідження багатьох учених. Утім, хоча пандемія COVID-19 на початку 2020 р. суттєво вплинула на стан і подальший розвиток туристичної галузі, будь-яка криза призводить не лише до негативних наслідків, а й до появи нових можливостей і перспектив для туристичного ринку [4].

Соціальні (соціокультурні) фактори PESTLE-аналізу розглядаються передусім як чинники, що формують сприйняття туристами як окремими особами туристичних послуг у загальному комплексі відповідно до їхньої мети, побажань, можливостей і отриманих результатів на емоційному, духовному, ментальному рівні з певною мірою економічної корисності чи витрат. Отже, отримуючи відповідну послугу чи товар у туристичному процесі, людина отримує відчуття споживчої цінності. До групи соціальних факторів впливу на туристичну індустрію належать релігія, вірування, культура, зв'язки, інтереси та уподобання тощо. Наприклад, особливим є сентиментальний туризм – відвідування місцевості, пов'язаної з історією країни, рідного народу та життям батьків, пращурів або особистим перебуванням у минулому для отримання емоцій. Переплітаються із сентиментальним туризмом сільський, культурно-пізнавальний, екологічний та інші види туризму, які визначають кінцевий загальний результат емоційного стану туриста – вражає, захоплює, середній рівень задоволення, низький рівень задоволення, незадоволення, що в майбутньому впливатиме на вибір туристичних продуктів і локацій. Водночас висока оцінка споживчої цінності одним туристом є хорошою рекламою для іншого. Серед соціокультурних факторів зовнішнього впливу потрібно виділити рівень розвитку людського капіталу, показники рівня та якості життя, етологічні (поведінкові) чинники. Підприємства туристичної галузі економіки, що займаються організацією дозвілля, можуть успішно існувати й розвиватися за наявності у клієнтів як мінімум двох складових: вільного часу та достатніх матеріальних коштів для його організації [11].

Складність дослідження, оцінювання і прогнозування впливу соціальних факторів полягає в такому:

- на першому плані, що формує мету, бажання, пошук можливостей для подорожей як організованих туристичних потоків чи індивідуального способу подорожей чи відвідувань, є споживча цінність, яка сторонньому суб'єкту практично недоступна, а отже, є важко прогнозованою для індустрії туризму;
- матеріальна складова та фінансова спроможність впливає з попередньої, забезпечує отримання результатів і сподівань, є обов'язковою в туризмі та залежить від багатьох економічних і політичних факторів.

До можливостей відносимо зростання реальних грошових доходів населення, рівень організованих заощаджень, освіту, обізнаність, комунікації серед вікових груп населення, урбанізацію тощо. На фоні такого підходу підприємства сфери туризму діють в умовах вільного глобального ринку, конкурентного та складно прогнозованого. Економічні та політичні зміни призвели до посилення конкурентної боротьби на внутрішньому та зовнішньому ринках туристичних продуктів, що супроводжуються появою великої кількості підприємств-конкурентів [7].

Якщо турист (соціум) вбачає, що він передусім платить за певні духовні відчуття (захоплення, пізнання, відпочинок, комфорт тощо), то споживча цінність для нього – це співвідношення між перевагами, які він отримує під час надання йому туристичної послуги, та витратами на оплату складових елементів туристичного кошика, додаткових послуг тощо. Цінності – це важливе та значуще загальне переконання (але кожного) стосовно того, що добре, що погано, що не є суттєвим для туриста чи іншого відвідувача.

Наприклад, іноді оцінки окремих туристів однієї організованої групи щодо споживчої цінності послуг одного готелю чи трансферу можуть відрізнятись, оскільки задоволення споживача – це індивідуальне сприйняття властивостей товару, які створюють споживчу цінність. Туристична фірма повинна оцінювати ефективність кожного виду діяльності, що створює цінність для туриста в комплексному розумінні, та шукати способи її удосконалення, водночас їй належить орієнтуватись на якісні, цінові показники, системність у конкурентів. Кожна туристична фірма, а також туристичні кластери повинні створити свій ланцюжок цінностей, якість якого буде основним показником конкурентоспроможності в туристичній сфері (рис. 1).

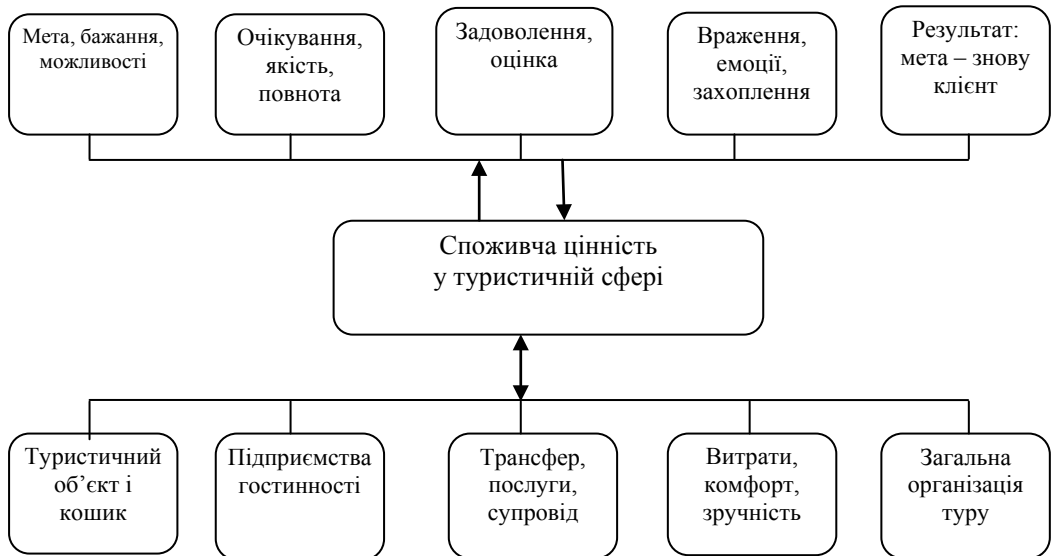


Рис. 1. Схема ланцюжка цінностей споживача туристичного продукту

Джерело: складено авторами.

Управління туристичною сферою, що знаходиться під впливом зовнішніх соціальних чинників, повинно здійснюватись на основі наведеної схеми, де всі складові елементи організації туристичних продуктів і послуг туристичних фірм і кластерів територіального та регіонального рівня спрямовуються на отримання туристом найвищої споживчої цінності – задоволення та бажання повторно стати клієнтом туру.

Технологічні фактори PESTLE-аналізу, зокрема рівень інновацій в організації туристичних послуг, доступність, технічна якість об'єктів туризму, локації для проведення ділових заходів, інших масштабних івент-подій, оздоровниць, об'єктів історико-культурної спадщини, інфраструктури щодо переміщення, проживання, харчування туриста, мають відповідати міжнародним стандартам, державним вимогам, створювати комфорт, гарантувати безпечне перебування та санітарні умови відповідного рівня тощо.

Технологічні зміни в туризмі є багатограними, ураховуючи загальні тенденції розвитку IT-галузі, інноваційного ринку тощо. Наукові дослідження розвитку туризму проводяться для встановлення методик класифікування та оцінювання туристичних ресурсів, режиму їх охорони, збереження, відновлення, реставрації тощо, а також виявлення та створення нових туристичних об'єктів і маршрутів (наприклад, в аграрному, промисловому (індустріальному), воєнному (у межах доступності) секторах). Об'єкти зеленої енергетики (вітрові, сонячні, гідро) можуть слугувати як самими об'єктами туризму, так і генерувати певну кількість струму на віддалених сільських і гірських територіях тощо.

Процеси глобалізації та цифровізації активізують конкурентну боротьбу на світовому туристичному ринку, що об'єктивно посилює тенденції інноваційної модернізації та активізує темпи покращення якості надаваних туристичних послуг для зміцнення конкурентних переваг підприємств як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках [2].

Сьогодні актуальним стає створення єдиної електронної інформаційної системи суб'єктів туристичної діяльності в країні, комунікаційна політика в туристичній сфері має реалізовуватися на світовому глобальному туристичному ринку за допомогою найсучасніших засобів, із максимальною доступністю широкого кола потенційних клієнтів. Зміна економічних пріоритетів, бізнес-середовище функціонування, високий ступінь невизначеності та коливання попиту на ринку, важкопрогнозованість наслідків криз та інших негативних факторів впливу спонукають туристичні підприємства до пошуку шляхів подальшого розвитку, які покладено у площину інноваційних перетворень як підприємницької складової ринкових змін, так і нових форм і методів управління [5].

Правові (юридичні) фактори зовнішнього середовища для туристичної галузі, окрім основного Закону України «Про туризм» та змін до нього, формують низку інших законодавчо-нормативних документів, що регулюють специфіку видів туризму, наприклад аграрного, промислового, військового, релігійного та інших, які мають окремі особливості стосовно відвідування об'єктів, переміщення туристів, розміщення, харчування, сувенірів, санітарії, транспорту тощо. Особливу увагу зараз слід приділити регулюванню норм безпеки туриста, його комфорту та збереження здоров'я.

Окремий пакет документів законодавчо-нормативного регулювання повинен бути сформований на засадах європейської інтеграції України відповідно до міжнародних вимог і стандартів. Правову основу міжнародного співробітництва в галузі туризму становлять міжнародні договори України, укладені відповідно до Закону України «Про міжнародні договори», а реалізацію державної політики у відносинах з іншими країнами забезпечує в Україні центральний орган виконавчої влади. Вітчизняна туристична галузь у повоєнний період буде відбудовуватись у межах реалізації загального плану відновлення України. Одна з програм цього плану («Розширення та інтеграція логістики з ЄС») передбачає реалізацію близько 20 окремих проєктів у галузі туризму, серед яких можна виокремити важливі

завдання, що сприятимуть урахуванню досвіду світового туризму та міжнародних вимог [6].

Державне регулювання туристичної діяльності в Україні регламентовано Законом України «Про туризм» і здійснюється за принципами захисту прав та інтересів споживачів туристичних послуг, створення умов для безпечної експлуатації об'єктів інфраструктури, вільного вибору споживачем надавача туристичних послуг та інших, що забезпечують комплексний та системний підхід до функціонування вітчизняної туристичної галузі. Повноваження органів місцевого самоврядування у сфері туризму та їхні завдання передбачені Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», іншими нормативно-правовими актами регулюються розроблення місцевих проектів і програм розвитку туризму, використання місцевих фондів розвитку туризму як складової місцевого бюджету.

Екологічні фактори PESTLE-аналізу прямо чи опосередковано пов'язані з іншими, переліченими вище факторами, які зазвичай тією чи іншою мірою пов'язані з навколишнім середовищем. Зокрема, будь-яка зміна державного регулювання, соціальних і технологічних тенденцій, економічних засад захисту довкілля впливає на діяльність підприємств туристичної індустрії, організацію туристичних кластерів, а загалом – на туристичну привабливість територіальної громади, регіону та країни.

Для аналізу екологічних факторів зовнішнього впливу в туристичній сфері потрібно застосувати такий підхід:

1. Об'єктами туризму є самі природні ресурси (ліси, земля, водні та рекреаційні ресурси, цілющі мінерали та ґрунти, фермерські угіддя, флора та фауна), що характеризуються особливою привабливістю.

2. Об'єкти туризму – історико-культурна спадщина, сакральні об'єкти, особлива промислова інфраструктура, недіючі шахти, кар'єри, особливі будівлі, унікальні пам'ятки, інноваційні простори та локації, що опосередковано пов'язані з навколишнім природним середовищем завдяки своєму місцю розташування, транспортним комунікаціям тощо.

Екологічний туризм (або «зелений туризм») – це вид туризму, що полягає в подорожі на територію, яка потребує допомоги або зусиль для її збереження. Зазвичай головною особливістю екологічного туризму є виховна та пізнавальна функція, яка формує усвідомлення значущості природних об'єктів як цінності нашої планети.

З позиції PESTLE-аналізу, екологічну складову слід будувати як на принципах поведінки екотуриста, так і на принципах ставлення держави, регіону та місцевої громади до виявлення, збереження, дотримання відповідних правил і норм під час формування туристичних маршрутів і перебування там зовнішніх відвідувачів.

Турист повинен залишати після себе лише сліди, а брати із собою – лише фотографії, завжди ходити тільки протоптаними стежками, ставитися до навколишньої місцевості та мешканців, що там проживають, з повагою, бережливо ставитися до природи у всіх її видах і проявах.

Важливу роль щодо реалізації зазначених вище конституційних прав відіграє організація «зеленого» туризму як середовища, найбільш наближеного до живої природи, безпечного довкілля, з наявністю широкого спектра природних ресурсів рекреаційно-оздоровчого використання.

«Зелений» туризм можна описати як форму відпочинку, оздоровлення, пізнання в природному середовищі, де туристи перебувають на певній відстані від населених пунктів, промислових підприємств, міського простору, щоб насолоджуватись екологічним повітрям, покращувати стан здоров'я, отримувати позитивні емоції та знання.

Цей вид туризму базується на особливих підходах і концепції, оскільки може містити ключові засади та базову основу створення туристичних кластерів. Створення туристичного кластера на основі туристичних ресурсів різних видів на відповідних територіях може відбуватись у межах співробітництва

територіальних громад, використання переваг державно-приватного партнерства та міжгосподарського партнерства серед бізнес-структур.

«Зелений» туризм може узагальнювати такі види туризму, які визначені статтею 4 Закону України «Про туризм»: культурно-пізнавальний, лікувально-оздоровчий, спортивний, релігійний, екологічний (зелений), сільський, гірський, підводний, пригодницький, мисливський та інші.

Саме через розуміння категорії «зелений» туризм є можливість органічно поєднати перелічені вище види туризму, які суттєво підвищують туристичну привабливість території. Варто наголосити, що розвиток «зеленого» туризму відповідає сучасній концепції «зеленої» економіки, яка є інструментом у досягненні сталого розвитку [15].

Залишається проблемним саме поєднання різних видів туризму в територіальних громадах і на цій основі створення туристичних кластерів. Передусім це стосується правового регулювання окремих видів «зеленого» туризму, потенціал яких недостатньо використовується та розвивається. Наприклад, сільський туризм – вид, який дає змогу формувати декілька підвидів і розширювати перелік пропозицій туристичних організацій. «Зелений» туризм може бути більш наближений до комфортного готельного поселення, де готельні об'єкти будуються з екологічно привабливої сировини (дерева), а просторовий чинник забезпечує свіже повітря, унікальність ландшафту, споглядання красот природи тощо.

Гастрономічні пропозиції пов'язані з місцевою кухнею і закладами харчування, що використовують екологічно чисті продукти та практикують приготування унікальних традиційних місцевих страв.

Природне середовище спонукає до активності самого туриста, часто в середовищі «зеленого» туризму відбуваються традиційні івент-події, пов'язані з особливістю чи унікальністю місцевості / території: тематичні фестивалі, свята тощо, які, не будучи основною метою для туриста, так чи інакше спонукають принагідно відвідувати таку подію.

Сьогодні є декілька видів екотуризму: науковий, активний (піші походи, велопогулянки, альпінізм), історичний (ознайомлення з етносом та іншою культурою), відвідування природних резервацій (парки, заповідники), агротуризм (орієнтований на вивчення та ознайомлення із засобами використання і збереження землі). На цій основі для уникнення стихійних, неконтрольованих відвідувань природних місць регіональні та місцеві органи виконавчої влади та місцевого самоврядування повинні (зобов'язані) прийняти низку нормативно-законодавчих документів щодо правил поведінки туриста, меж доступності, засобів збереження екоресурсів, створення комфортних і безпечних умов для екотуристів. Водночас важливим для територій, на яких знаходяться об'єкти екотуризму, забезпечити комплекс додаткових послуг щодо розміщення, харчування, відпочинку, трансферу, санітарної та технічної безпеки, сувенірної продукції, фото, відео тощо. Надання перелічених послуг може здійснюватись окремими підприємствами, установами, організаціями, діяльність яких належить регламентувати відповідними нормами та порядком.

Процес проведення PESTLE-аналізу туристичної сфери територіальної громади необхідно проводити в такій послідовності:

1. Виокремлення і встановлення факторів, що знаходяться поза безпосереднім контролем територіальної громади, але можуть вплинути на її діяльність у тій чи іншій галузі.

2. Збір і дослідження інформації щодо характеру, причин і наслідків зміни кожного фактору за певний період часу. Сьогодні найбільш ефективним буде дослідження до початку 2022 р., далі – період воєнного стану і прогноз післявоєнного відновлення країни та галузей економіки, включно з туризмом.

3. Оцінювання впливу кожного фактору.

4. Оцінювання імовірності зміни кількості факторів та міри їхнього впливу в майбутньому, зокрема прогнозування позитивних і негативних наслідків.

Результат аналізу належить урахувати, розробляючи можливі сценарії розвитку територіальної громади та маркетингові стратегії, формуючи стратегічні та оперативні цілі під час планування.

Під час проведення PESTLE-аналізу потрібно намагатись не тільки описати та оцінити наявні зовнішні фактори, а прогнозувати зміни їх на 3-5 років. Слід виокремити ті фактори, які можуть прямо вплинути на розвиток територіальної громади, зростання її економічного потенціалу та збереження навколишнього природного середовища, систематизувати їх за ознакою значущості для досягнення стратегічної мети.

Важливим залишається передбачення та мінімізація можливих ризиків і загроз, які мають / матимуть місце під час функціонування комплексу туристичного потенціалу громад – туристичних об'єктів, підприємств туристичної індустрії, інфраструктури та комунікацій.

Висновки. Планування розвитку регіонів і територіальних громад має здійснюватись не тільки з використанням SWOT-аналізу, важливим є використання такого сучасного маркетингового інструменту, як PESTLE-аналіз, оскільки врахування впливу зовнішніх факторів на розвиток і діяльність регіонів і громад – невід'ємна складова системи управління. Особливості впливу зовнішніх факторів залежать від просторового, економічного та адміністративно-територіального аспектів, галузевого спрямування, конкурентного середовища, демографічної ситуації тощо. Досліджуючи фактори макросередовища (політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові, екологічні), належить виявити причини, які їх підсилюють, та здійснити аналіз змін, прогнозуючи їх на 3-5 років у майбутньому, а також виявити можливі ризики, загрози та певні резерви. Роль впливу зовнішніх чинників буде системно зростати внаслідок глобалізації світового виміру, адже туристична сфера є суттєвою частиною цих процесів завдяки розвитку інформаційних технологій і транспортних комунікацій.

Удосконалення методичних підходів і практичного застосування щодо проведення PESTLE-аналізу має стати напрямом подальших досліджень.

Список використаних джерел

1. Мельниченко О. А., Шведун В. О. *Особливості розвитку індустрії туризму в Україні*: монографія. Харків: Вид-во НУЦЗУ, 2017. 153 с.
2. Барна М. Ю., Білецька І. М., Попадинець Н. М. Розвиток туристичного сектора в умовах глобалізації та цифровізації економіки України. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2020. № 1(83). С. 93-97. URL: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/146>
3. Васильченко Г., Парасюк І., Сременко Н. *Планування розвитку територіальних громад*: навч. посіб. К.: ТОВ «Підприємство ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.
4. Даниленко-Кульчицька В. А. Вплив пандемії COVID-19 на туристичний ринок світу та України. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 58-1. С. 120-124. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.58-20>
5. Мазаракі А. А., Мельниченко С. В., Михайліченко Г. І., Ткаченко Т. І. та ін. *Інновіт в туризмі*: монографія / ред. А. А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 532 с.
6. Олексюк Г. В., Подольський О. С. Проблеми та перспективи туристичної індустрії України в умовах сучасних викликів. *Регіональна економіка*. 2022. № 3(105). С. 95-105. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-3-10>
7. Роїк О. Р., Лущик М. В. Аналіз чинників формування конкурентних переваг туристичних підприємств в Україні. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 4(47). С. 46-51.
8. Стеченко Д. М., Безуглий І. В. Інноваційна політика кластероутворення в рекреаційно-туристичній сфері України. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1, Економіка*: зб. наук. пр. 2014. № 2(22). С. 9-18.
9. Телетов О. С., Хижняк М. О. Маркетингові підходи до надання туристичних послуг в умовах України. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3. С. 200-212.
10. Шаповал В. М., Белобородова М. В. Діагностика середовища функціонування туристичних підприємств України під час пандемії COVID-19. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 56. С. 103-109. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure56-17>
11. Шелемєтєва Т. В., Гресь-Євреїнова С. В., Момотенко Д. Ю. Аналітичний інструмент стратегічного менеджменту: використання PEST-аналізу в туризмі. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 53. С. 38-46. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.53-6>

12. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 р. № 325/95-ВР. *Законодавство України*: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>
13. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. *Законодавство України*: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
14. Закон про внесення змін до Закону України «Про туризм» та деяких інших законодавчих актів щодо основних засад розвитку туризму: проєкт від 29.09.2020 р. № 4162. *Верховна Рада України*: сайт. URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=70072
15. Якимчук А., Попадинець Н., Валюх А., Скрипок Т., Левков К. Сільський «зелений» туризм як каталізатор розвитку місцевої економіки в процесі децентралізації влади. *Agricultural and Resource Economics*. 2021. Vol. 7(1). Pp. 232-259. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.12>

References

1. Melnychenko, O. A., & Shvedun, V. O. (2017). *Osoblyvosti rozvytku industriyi turyzmu v Ukraini [Features of the development of the tourism industry in Ukraine]*. Kharkiv: National University of Civil Defense of Ukraine. [in Ukrainian].
2. Barna, M. Yu., & Biletska, I. M., & Popadynets, N. M. (2020). Rozvytok turystychnoho sektora v umovakh hlobalizatsiyi ta tsyfrovizatsiyi ekonomiky Ukrainy [Development of the tourism sector in the conditions of globalization and digitalization of the economy of Ukraine]. *Visnyk Sums'koho natsional'noho ahrarynoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment – Bulletin of Sumy Snaujournal Agrarian University. Series: Economics and management*, 1(83), 93-97. Retrieved from <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/146> [in Ukrainian].
3. Vasylichenko, H., Parasyuk, I., & Yeremenko, N. (2015). *Planuvannya rozvytku terytorial'nykh hromad [Development planning of territorial communities]: Manual*. Kyiv. [in Ukrainian].
4. Danilenko-Kulchytska, V. A. (2020). Vplyv pandemiyi COVID-19 na turystychnyy rynek svitu ta Ukrainy [The impact of the COVID-19 pandemic on the world's and Ukrainian tourist market]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi – Black Sea economic studies*, 58-1, 120-124. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.58-20> [in Ukrainian].
5. Mazaraki, A. A. (Ed.), Melnychenko, S. V., Mykhaylichenko, H. I., & Tkachenko, T. I., et al. (2016). *Innovin v turyzmi [Innovation in tourism]*. Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economy. [in Ukrainian].
6. Oleksyuk, H. V., & Podolskyi, O. S. (2022). Problemy ta perspektyvy turystychnoyi industriyi Ukrainy v umovakh suchasnykh vyklykiv [Problems and perspectives of Ukraine's tourism industry in current challenges]. *Rehional'na ekonomika – Regional economy*, 3(105), 95-105. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-3-10> [in Ukrainian].
7. Royik, O. R., & Lushchik, M. V. (2018). Analiz chynnykiv formuvannya konkurentnykh perevah turystychnykh pidpryyemstv v Ukraini [The analysis of factors for the competitive advantages of tourism enterprises in Ukraine]. *Biznes-navhigator – Business navigator*, 4(47), 46-51. [in Ukrainian].
8. Stechenko, D. M., & Bezuhlyi, I. V. (2014). Innovatsiyna polityka klasteroutvorenyia v rekreatsivno-turystychnii sferi Ukrainy [Innovation policy of clusters creation in the recreation and tourism sector of Ukraine]. In *Naukovyy visnyk Chernihiv's'koho derzhavnoho instytutu ekonomiky i upravlinnya. Seriya 1, Ekonomika [Scientific Bulletin of the Chernihiv State Institute of Economics and Management. Series 1, Economics]: Vol. 2(22) (pp. 9-18)*. [in Ukrainian].
9. Tyelyetov, O. S., & Khyzhnyak, M. O. (2013). Marketynhovi pidkhody do nadannya turystychnykh posluh v umovakh Ukrainy [Marketing approaches to tourist services in Ukraine]. *Marketynh i menedzhment innovatsiy – Marketing and Management of Innovations*, 3, 200-212. [in Ukrainian].
10. Shapoval, V. M., & Byeloborodova, M. V. (2021). Diahnostyka seredovyscha funktsionuvannya turystychnykh pidpryyemstv Ukrainy pid chas pandemiyi COVID-19 [Diagnosis of Ukrainian tourist enterprises environment during the pandemic COVID-19]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 56, 103-109. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure56-17> [in Ukrainian].
11. Shelemetyeva, T. V., Hres-Yevreinova, S. V., & Momotenko, D. Yu. (2020). Analychnyy instrument stratehichnoho menedzhmentu: vykorystannya PEST-analizu v turyzmi [Analytical tool of strategic management: use of PEST-analysis in tourism]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi – Black Sea economic studies*, 53, 38-46. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.53-6> [in Ukrainian].
12. Pro turyzm [About tourism] (1995). Law of Ukraine, adopted on 1995, Sep 15, 325/95-VR. *Legislation of Ukraine*: Website. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
13. Pro zatverdzhennya Derzhavnoyi stratehii rehional'noho rozvytku na 2021-2027 roky [On the approval of the State Strategy of Regional Development for 2021-2027] (2020). Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine, adopted on 2020, Aug 5, 695. *Legislation of Ukraine*: Website. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
14. Zakon pro vnesennya zmin do Zakonu Ukrainy «Pro turyzm» ta deyaknykh inshykh zakonodavchykh aktiv shchodo osnovnykh zasad rozvytku turyzmu [The Law on Amendments to the Law of Ukraine «On Tourism» and some other legislative acts on the basic principles of tourism development] (2020). Draft was registered

on 2020, Sep 29, 4162. *Verkhovna Rada of Ukraine*: Website. Retrieved from https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=70072 [in Ukrainian].

15. Yakymchuk, A., Popadynets, N., Valyukh, A., Skrypko, T., & Levkov, K. (2021). Sil's'kyi «zelenyy» turyzm yak katalizator rozvytku mistsevoyi ekonomiky v protsesi detsentralizatsiyi vlady [Rural «green» tourism as a driver of local economy development in the process of decentralization of power]. *Agricultural and Resource Economics*, 7(1), 232-259. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.12> [in Ukrainian].

Oleksyuk H. V., Slipetskyi M. I. Features of tourism management based on PESTLE analysis.

The article examines the topical issue of the development of the tourism industry in territorial communities, i.e. the impact of the external environment and the dependence of the development of the tourism sector of the economy on the system of macroeconomic factors which are not directly formed and controlled by territorial communities, despite being an integral element of their management. The authors outline the approaches to the application of PESTLE analysis as the strategic management tool, which makes it possible to analyze the external environment of influence on the development and functioning of tourism in communities, which does not exist outside the integration with other sectors of the economy and markets. The author emphasizes the definition of consumer values in tourism, which is the main goal for a tourist, a visitor to the territory, and a traveler when receiving certain services, which imply obtaining certain sensations: pleasure, emotions, cognition, comfort, health improvement, rest, etc. The article defines certain steps of the PESTLE analysis, which can be used in communities to prepare strategic planning. The authors reveal that when conducting a PESTLE analysis, it is necessary to try not only to describe and evaluate existing external factors but also to predict their changes for 3-5 years. It is necessary to identify the factors that can directly influence the development of the territorial community, the growth of its economic potential, and the preservation of the environment, and systematize them according to their importance for the achievement of the strategic goal. It remains important to predict and minimize possible risks and threats that occur/will occur during the functioning of the complex of tourist capacity of communities – tourist facilities, tourism industry enterprises, infrastructure, and communications.

Keywords: PESTLE analysis, external environment, tourism, factors of influence, consumer values.

Олексюк Ганна Василівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки і маркетингу, заступник директора з науково-педагогічної роботи Навчально-наукового інституту підприємництва та перспективних технологій Національного університету «Львівська політехніка» (e-mail: h_oleksyuk@ukr.net, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3180-4664>).

Oleksyuk Hanna Vasylivna – Ph.D. (Econ.), Associate Professor of the Department of economics and marketing, Deputy Director for Scientific and Pedagogical Work of the Academic Institute of Business and Advanced Technologies of the Lviv Polytechnic National University.

Сліпєцький Марко Ігорович – студент кафедри економіки і маркетингу Навчально-наукового інституту підприємництва та перспективних технологій Національного університету «Львівська політехніка» (e-mail: marko.slipetskyi@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-8075-9662>).

Slipetskyi Marko Ihorovich – Student of the Department of Economics and Marketing of the Educational and Research Institute of Business and Innovative Technologies of the Lviv Polytechnic National University.

Надійшло 02.05.2023 р.