

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Потенціал розвитку виїзного туризму в Молдову за матеріалами ТОВ «Партнер
 Тур Груп», м. Хмельницький

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

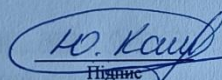
Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»

Спеціальність 242 «Туризм і рекреація»

Освітня програма «Туризм»

Шифр 24217

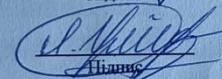
Виконав: студент 2 курсу
 група ТУРМ-24-1


 Підпис

Юрій КАШУБА

Ініціали, прізвище

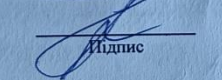
Керівник


 Підпис

Людмила ГРИГОР'ОВА

Ініціали, прізвище

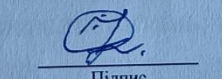
Нормоконтролер


 Підпис

Оксана ГРИНДІЙ

Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:
 Зав. кафедри
 туризму та готельно-
 ресторанної справи


 Підпис

Ігор ЖУРБА

Ініціали, прізвище

dd 12 2025 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи
 Рівень вищої освіти другий (магістерський)
 Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»
 Спеціальність 242 «Туризм і рекреація»
 Освітня програма Туризм

ЗАТВЕРДЖУЮ
 зав. кафедри туризму та
 готельно-ресторанної справи
Ігор ЖУРБА
 22 12 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Кашуби Юрія Володимировича

Прізвище, ім'я, по батькові студента

- 1 Тема роботи Потенціал розвитку виїзного туризму в Молдову за матеріалами ТОВ «Партнер Тур Груп», м. Хмельницький
керівник роботи Григор'єва Людмила Володимирівна
затверджена Наказом по університету від «25» серпня 2025 р. №65
 - 2 Строк подання студентом роботи на кафедру 10. 12. 2025 р.
 - 3 Вихідні дані до роботи: посібники, періодичні видання, статистичні звіти, Інтернет джерела
 - 4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)
У першому розділі розглянути теоретичні засади розвитку потенціалу виїзного туризму. У другому розділі провести аналіз розвитку виїзного туризму з України в Республіку Молдову. У третьому розділі розробити проєкт виходу на ринок автобусних чартерів з України до Молдови.
 - 5 Перелік графічного матеріалу: Тлумачення терміна «туристичний потенціал» різними вченими. Основні напрямки виїзного туризму ТОВ «Партнер Тур Груп» у 2022-2024 роках. SWOT-аналіз автобусного чартеру «Хмельницький – Могилів-Подільський – Кишинів».
5. Дата видачі завдання 01 09 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва етапу виконання КР	Термін виконання етапу роботи	Примітка
1. Вибір теми і складання бібліографії	01.09.2025	<i>виконано</i>
2. Вивчення стану проблеми за темою, висвітлення її в науковій літературі, нормативних документах, мережі Інтернет	15.09.2025	<i>виконано</i>
3. Збір фактичного матеріалу	22.10.2025	<i>виконано</i>
4. Уточнення мети, завдань і обґрунтування концепції роботи	06.10.2025	<i>виконано</i>
5. Вибір методів аналізу матеріалів. Попереднє формулювання гіпотез, припущень тощо	13.10.2025	<i>виконано</i>
6. Обробка зібраного матеріалу	27.10.2025	<i>виконано</i>
7. Виявлення тенденцій, схем розвитку проблемної ситуації, прогнозування та формулювання підходів до розв'язання проблеми	10.11.2025	<i>виконано</i>
8. Підготовка тексту Основної частини роботи. Формулювання висновків за розділами	24.11.2025	<i>виконано</i>
9. Підготовка тексту виступу та загальних висновків, проходження попереднього захисту	01.12.2025	<i>виконано</i>
10. Здача роботи на кафедру	15.12.2025	<i>виконано</i>

Студент-дипломник


Підпис,

Юрій КАШУБА

Ім'я, Прізвище

Керівник роботи


Підпис,

Людмила ГРИГОР'ЄВА

Ім'я, Прізвище

АНОТАЦІЯ

на кваліфікаційну роботу Кашуба Юрій Володимирович

Тема роботи: Потенціал розвитку виїзного туризму в Молдову за матеріалами ТОВ «Партнер Тур Груп», м. Хмельницький

Спеціальність 242 «Туризм і рекреація»

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Науковий керівник, к.е.н., доц. Людмила Григор'єва

м. Хмельницький, 2025 р.

Кваліфікаційна робота виконана на ___ с., містить ___ таблиць, ___ рисунків, перелік джерел посилань складається із ___ найменувань.

Актуальність роботи. Феномен в'їзного туризму зумовлений його системним впливом на економічний розвиток країни призначення, формування інфраструктури та забезпечення мобільності населення й гостей. Туризм у сучасних умовах постає не лише як сфера рекреації, але й як стратегічний чинник соціально-економічної стабільності, здатний генерувати додану вартість, створювати робочі місця та стимулювати розвиток суміжних галузей. Перший розділ роботи присвячений розгляду теоретичних засад розвитку потенціалу виїзного туризму.

У другому розділі виконано аналіз розвитку виїзного туризму з України в Республіку Молдову.

У третьому розділі пропонується проєкт виходу на ринок автобусних чартерів з України до Молдови для ТОВ «Партнер Тур Груп».

Ключові слова: виїзний туризм, туристичний потенціал, управління туризмом, туристичні тенденції, оцінка туристичних ресурсів, автобусні чартери, конкурентна стратегія, ринок туристичних послуг.

ANNOTATION

for qualification work Kashuba Yuriy Volodymyrovych

Topic of work: Potential for the Development of Outbound Tourism to Moldova Based on the Materials of LLC “Partner Tour Group”, Khmelnytskyi

Specialty 242 Tourism and Recreation"

Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business

Scientific supervisor, Ph.D. in Economics, Associate Professor Liudmyla Hryhorieva
Khmelnytskyi, 2025

The qualification work is completed on ___ pages, contains ___ tables, ___ figures, the list of references consists of ___ names.

Relevance of the work. The phenomenon of inbound tourism is determined by its systemic impact on the economic development of the destination country, the formation of infrastructure, and the provision of mobility for both residents and visitors. In modern conditions, tourism emerges not only as a sphere of recreation but also as a strategic factor of socio-economic stability, capable of generating added value, creating jobs, and stimulating the development of related industries.

The first section of the work is devoted to examining the theoretical foundations of the development potential of outbound tourism

The second section analyzes of the development of outbound tourism from Ukraine to the Republic of Moldova

The third section proposes a project for entering the market of bus charters from Ukraine to Moldova for LLC “Partner Tour Group”

Keywords: outbound tourism, tourism potential, tourism management, tourism trends, assessment of tourism resources, bus charters, competitive strategy, tourism services market.

Зміст

Вступ	7
Розділ 1 Теоретичні засади розвитку потенціалу виїзного туризму	10
1.1 Теоретичні основи потенціалу як передумови розвитку туризму	10
1.2 Методологія забезпечення розвитку туризму	14
1.3 Управління розвитком виїзного туризму	21
Розділ 2 Аналіз розвитку виїзного туризму з України в Республіку Молдову	26
2.1 Аналіз діяльності туристичної фірми ТОВ «Партнер Тур Груп» у сфері виїзного туризму у 2022-2024 роках	26
2.2 Аналіз тенденцій виїзного туризму з України в Молдову	30
2.3 Оцінка туристичного потенціалу Молдови	35
Розділ 3 Розробка проєкту виходу на ринок автобусних чартерів з України до Молдови	41
3.1 Обґрунтування стратегічної конкурентної ситуації на ринку туристичних автомобільних турів в Молдову	41
3.2 Вдосконалення стратегії розвитку виїзного туризму в Молдову з врахуванням конкуренції на ринку автобусного туризму	48
Висновки	56
Список використаних джерел	58

Вступ

Актуальність дослідження феномену в'їзного туризму зумовлена його системним впливом на економічний розвиток країни призначення, формування інфраструктури та забезпечення мобільності населення й гостей. Туризм у сучасних умовах постає не лише як сфера рекреації, але й як стратегічний чинник соціально-економічної стабільності, здатний генерувати додану вартість, створювати робочі місця та стимулювати розвиток суміжних галузей. Наукове осмислення цього явища дозволяє виробити методологічні підходи до підвищення якості туристичних послуг, оптимізації транспортних сполучень, забезпечення безпеки та комфорту пересування, а також оцінити ресурсний потенціал територій для довгострокового планування рекреаційно-господарського розвитку.

Особливу складність становить розвиток туризму в умовах воєнних конфліктів. З одного боку, війна створює загрози безпеці туристів, руйнує інфраструктуру та знижує інвестиційну привабливість регіонів. З іншого боку, навіть у кризових ситуаціях туризм може виконувати функцію економічного компенсатора, забезпечуючи надходження фінансових ресурсів, а в окремих випадках — слугувати каналом гуманітарної підтримки. Це формує багатовимірний дослідницький контекст, у якому необхідно враховувати не лише економічні та інфраструктурні параметри, але й етичні та соціальні аспекти.

Важливим напрямом наукового обґрунтування є дослідження туристичного сполучення між країнами, що визначає рівень інтеграції територій у глобальний туристичний простір. Розвинена система транспортних, готельних та екскурсійних послуг створює передумови для формування позитивного іміджу країни, підвищення її конкурентоспроможності на міжнародному ринку та забезпечення сталого розвитку. Туристичні чартерні програми, як інструмент організації масових перевезень, сприяють не лише

зростанню мобільності, але й активізації економічних процесів, що в сукупності формує потенціал для розвитку віізного туризму як одного з ключових чинників модернізації економіки та покращення якості життя населення.

Метою роботи є комплексне вивчення потенціалу розвитку віізного туризму з України до Молдови, визначення чинників, що впливають на формування туристичних потоків, оцінка інфраструктурних можливостей приймаючої країни, а також розробка рекомендацій щодо оптимізації маршрутів, підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств.

Відповідно до зазначеної мети було поставлено та вирішено такі завдання:

- розкрити теоретичні засади формування туристичного потенціалу як передумови розвитку віізного туризму, визначити методологічні підходи до його забезпечення та окреслити особливості управління процесами у цій сфері;

- здійснити аналіз сучасного стану віізного туризму з України в Молдову, включаючи дослідження діяльності туристичної фірми ТОВ «Партнер Тур Груп» у 2022-2024 роках, виявити основні тенденції туристичних потоків та оцінку ресурсного потенціалу Молдови як приймаючої країни;

- розробити практичний проєкт виходу на ринок автобусних чартерів з України до Молдови, що передбачає обґрунтування стратегічної конкурентної ситуації на ринку автомобільних турів та формування рекомендацій щодо вдосконалення стратегії розвитку віізного туризму з урахуванням конкурентних умов.

Об'єктом дослідження є процес розвитку віізного туризму з України до Республіки Молдова, що охоплює організаційні, економічні та інфраструктурні аспекти формування туристичних потоків.

Предметом дослідження є особливості функціонування та перспективи вдосконалення віізного туризму в умовах війни у напрямку Україна – Молдова, зокрема на прикладі діяльності туристичної фірми ТОВ «Партнер Тур Груп».

Результати дослідження апробовані під час роботи круглого столу «Туризм і гостинність: професійні стандарти майбутнього» 05 жовтня 2024 року в м. Хмельницький.

Методи дослідження. У процесі дослідження науково-прикладних засад організації потенціалу розвитку виїзного туризму в Молдову було застосовано методи аналізу та синтезу, що дозволило комплексно осмислити предмет дослідження та виявити ключові закономірності його функціонування. Розробка рекомендацій щодо удосконалення потенціалу розвитку виїзного туризму здійснювалася із використанням методів спостереження та описового підходу, а також порівняння, статистичної обробки даних і прогностичного моделювання, що обґрунтованість висновків та практичну значущість отриманих результатів.

Розділ 1 Теоретичні засади розвитку потенціалу виїзного туризму

1.1 Теоретичні основи потенціалу як передумови розвитку туризму

У сучасних умовах глобалізації туризм виступає однією з провідних галузей світової економіки, що забезпечує значний внесок у ВВП багатьох країн. Проте ключовим чинником його розвитку є туристичний потенціал, який визначає можливості території щодо залучення туристів. Як зазначає Гедін [1], потенціал формується на основі природних, культурних, соціально-економічних та інфраструктурних ресурсів.

Теоретичні засади поняття «туристичний потенціал» розроблялись як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Туристичний потенціал розглядається як сукупність ресурсів і можливостей території, що можуть бути мобілізовані для розвитку різних видів туризму. У наукових підходах наголошується на розмежуванні понять «туристичні ресурси» і «туристичний потенціал», де потенціал включає також організаційні та рекреаційні можливості, а не лише наявність об'єктів. Важливо виділяти матеріальні та нематеріальні компоненти потенціалу (ландшафти, пам'ятки, традиції, сервіс).

Поняття «потенціал» у науковій літературі трактується як сукупність ресурсів і можливостей, що можуть бути використані для досягнення певної мети. У контексті туризму це означає сукупність природних, культурних та соціальних умов, які створюють передумови для розвитку туристичної діяльності. Дребот та Бабікова [2] підкреслюють, що потенціал має багатовимірний характер і включає як матеріальні, так і нематеріальні складові.

Зарубіжні дослідники, зокрема Butler [3], розглядають потенціал як основу для формування туристичних дестинацій, наголошуючи на важливості збалансованого використання ресурсів, щоб уникнути їх виснаження.

Природний потенціал передбачає оцінку наявних природних ресурсів. Природні ресурси — це базис туристичної привабливості. Україна має значні рекреаційні можливості завдяки Карпатам, Чорному та Азовському морям,

численним заповідникам. За словами Олійник (2022), саме природний потенціал є ключовим чинником розвитку екотуризму та рекреаційних практик.

У світовій практиці прикладом ефективного використання природного потенціалу є Швейцарія, де гірські ландшафти стали основою для розвитку зимових видів туризму.

Культурно-історичний потенціал передбачає наявність певної культурної та історичної спадщини, яка ще не відома широкому загалу туристів. Культурна спадщина формує унікальність туристичних дестинацій. Україна має багатий історико-культурний фонд: Київська Русь, козацькі традиції, архітектурні пам'ятки Львова та Кам'янця-Подільського. Гедін (2021) зазначає, що культурно-історичний потенціал є одним із головних факторів конкурентоспроможності країни на міжнародному ринку.

Зарубіжні автори, такі як Richards [4], підкреслюють роль культурного туризму як драйвера економічного розвитку та інструмента міжкультурного діалогу.

Інфраструктурний потенціал характеризує інфраструктурний розвиток території. Інфраструктура — це міст між ресурсами та їх використанням. Без розвиненої транспортної, готельної та інформаційної системи навіть найбагатші ресурси залишаються невикористаними. Дослідження показують, що інвестиції в інфраструктуру прямо корелюють із зростанням туристичних потоків (UNWTO, 2020) [5].

Соціально-економічний потенціал створює передумови для розвитку туристичного бізнесу в дестинації та надає можливості розвиватись іншим суміжним бізнесам. Соціально-економічні умови визначають можливості країни щодо розвитку туризму. Це рівень добробуту населення та перспективи його зростання, чи зменшення, кадрове забезпечення, інвестиційний клімат. За словами Дребот (2022), саме кадровий потенціал є критично важливим для формування якісних туристичних послуг [2].

Екологічний аспект потенціалу створює передумови для рекреаційної активності та визначає безпечний час перебування туристів в дестинації.

Сучасні тенденції розвитку туризму акцентують на екологічності. Butler наголошує, що сталий розвиток можливий лише за умови збереження природних ресурсів [3]. Українські дослідники також підкреслюють важливість екологічного балансу у використанні туристичного потенціалу.

Оцінка поєднує кількісні індикатори (кількість пам'яток, протяжність маршрутів, пропозиція ліжок-місць, транспортна доступність) та якісні критерії (унікальність, автентичність, екологічна стійкість). Методичні підходи пропонують багаторівневу модель: національний, регіональний, локальний рівні з ваговими коефіцієнтами для кожної складової потенціалу [6]:

1. Що оцінювати: природні ресурси; культурно-історичну спадщину; інфраструктуру; людський капітал; інституційні умови.

2. Які дані потрібні: статистика відвідувань, інфраструктурні показники, індекси доступності, опитування місцевого населення.

3. Рішення: поєднати картування ресурсів із бальною оцінкою їхньої привабливості та життєздатності.

Роль природного і культурно-історичного потенціалу надзвичайно важлива при здійсненні оцінки туристичного потенціалу території. Природні ресурси формують базову привабливість для рекреаційного та екотуризму, тоді як культурно-історичний фонд забезпечує диференціацію дестинацій і підвищує конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Поєднання цих складових дозволяє створювати тематичні продукти (екотури, культурні маршрути, гастрономічні тури) і подовжувати туристичний сезон.

Інфраструктурний потенціал (транспорт, готельна база, інформаційні сервіси) є критичною умовою реалізації ресурсного потенціалу; без нього навіть багаті ресурси залишаються невикористаними. Також ключовим є кадровий потенціал — компетенції в сфері гостинності, маркетингу та управління дестинаціями, що визначають якість туристичного продукту.

Ризик перенавантаження туристичних ресурсів і деградації природного середовища при інтенсивному використанні без заходів збереження; це вимагає впровадження принципів сталого туризму на території, де розвивається туризм.

Туризм суттєво сприяє якісному розвитку суспільства, а туристично-рекреаційна діяльність відіграє вагомую роль у формуванні економіки країни та її окремих регіонів [7]. Дослідження туристично-рекреаційного потенціалу зазвичай починаються з популяризації туризму, тоді як наукові праці найчастіше зосереджуються на оцінці рівня цього потенціалу та доступності рекреаційних ресурсів у регіоні (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Тлумачення терміна «туристичний потенціал» різними вченими

Автор	Визначення
П.Ф. Коваль, Г.П. Андреева	Туристичний потенціал території – це багатоаспектне поняття, яке охоплює сукупність природних, етнокультурних і соціально-історичних ресурсів, а також наявної господарської та комунікаційної інфраструктури території, які служать чи можуть служити передумовами розвитку певних видів туризму [8]
Т.І. Ткаченко, К.О. Соколова	Туристичний потенціал території – це сукупність належних до нього природних та створених людиною явищ, умов, можливостей та засобів, придатних до формування туристського продукту та здійснення відповідних турів, екскурсій та програм [3]
Г.Н. Захаренко	Туристичний потенціал – це сукупність різних матеріальних і нематеріальних потенцій, які формують туристичний інтерес до певної території і стають основою діяльності з виробництва та споживання туристичного продукту, а також є необхідними для здійснення управління, контролю і розвитку виробництва і споживання продуктів туристичного комплексу території відповідно до принципів стійкого економічного розвитку [6]

Таким чином, туристичний потенціал є багатокomпонентною системою, яка включає природні, культурні, інфраструктурні та соціально-економічні ресурси. Його ефективне використання є передумовою сталого розвитку туризму. Україна має значні можливості для розвитку цієї галузі, проте потребує системного підходу до оцінки та реалізації потенціалу. Ефективна реалізація туристичного потенціалу потребує системного оцінювання, балансування між використанням і збереженням ресурсів, а також інвестицій у інфраструктуру та людський капітал.

1.2 Методологія забезпечення розвитку туризму

Розвиток туризму – це складний процес, що поєднує економічні, соціально-культурні та екологічні аспекти. Методологія розвитку туризму визначає системний підхід до планування, реалізації та оцінки інвестицій, проєктів і політик у туристичній сфері, надаючи інструменти для діагностики потенціалу, прогнозування попиту, управління ресурсами та моніторингу сталості [10; 12; 13].

Теоретичні основи методології передбачають дослідження вчення про принципи, підходи, системи методів і способів організації пізнання та діяльності, що включають світоглядні засади (філософський рівень) та сукупність конкретних наукових методів (аналіз, синтез, моделювання, індукція, дедукція), які забезпечують досягнення мети дослідження та побудову достовірного знання. Це не лише набір інструментів, а й система мислення, що визначає логіку, структуру та організацію процесу пізнання реальності, від загальних світоглядних позицій до технічних процедур

Методологічні підходи до розвитку туризму ґрунтуються на кількох теоретичних підходах: системний підхід (аналіз взаємодій між суб'єктами та ресурсами), концепція сталого розвитку (баланс економічних вигод, соціальної

справедливості та охорони довкілля) і інструментальний підхід (використання статистики, індикаторів, інструментів оцінювання потенціалу) [10].

Роль статистичних і аналітичних фреймворків відіграють роль структурної основи для перетворення сирих даних у стратегічні рішення. Вони забезпечують точність, повторюваність та об'єктивність досліджень.

Основні ролі фреймворків:

1. Стандартизація процесів. Фреймворки, такі як CRISP-DM (Cross-Industry Standard Process for Data Mining), визначають чіткі етапи роботи: від розуміння бізнес-задачі до розгортання моделі. Це дозволяє командам працювати в єдиному методологічному полі.

2. Забезпечення статистичної значущості. Використання фреймворків для перевірки гіпотез (наприклад, A/B тестування) допомагає відрізнити випадкові коливання від реальних закономірностей. Це критично для мінімізації ризиків при впровадженні нових продуктів або змін.

3. Структурування бізнес-аналітики. Такі фреймворки, як AARRR (Pirate Metrics: Acquisition, Activation, Retention, Referral, Revenue), допомагають продуктовим аналітикам сфокусуватися на ключових метриках життєвого циклу клієнта, не розпорошуючи увагу на другорядні дані.

4. Візуалізація та інтерпретація. Фреймворки на кшталт EDA (Exploratory Data Analysis — розвідувальний аналіз даних) надають методи для візуального виявлення аномалій, трендів та зв'язків у наборах даних перед застосуванням складних алгоритмів машинного навчання.

5. Об'єктивність та зменшення упередженості. Формалізовані підходи змушують аналітиків дотримуватися математичної логіки, що зменшує вплив «когнітивних упереджень», тобто бажання підігнати дані під очікуваний результат.

Для прийняття обґрунтованих рішень необхідні уніфіковані статистичні рамки: Tourism Satellite Account (TSA) для оцінки економічного внеску туризму та ініціативи Measuring the Sustainability of Tourism (MST) для вимірювання сталості. TSA дозволяє зіставляти туризм із національною економікою, а SF-

MST формує набір індикаторів для оцінки впливів туризму на економіку, суспільство та довкілля [11].

Методологія розвитку туризму умовно складається з таких взаємопов'язаних блоків: діагностика й оцінка потенціалу, стратегічне планування, проєктне управління й інвестиційна підготовка, управління DESTINATION, маркетинг і моніторинг та оцінка (M&E). Кожен блок опирається на конкретні методи і інструменти [12; 13]:

- 1) діагностика й оцінка потенціалу;
- 2) стратегічне планування;
- 3) проєктний підхід і управління інвестиціями;
- 4) управління DESTINATION та стейкхолдерами;

Діагностика включає: інвентаризацію природних і культурних ресурсів, оцінку інфраструктури, аналіз ринкового попиту і конкурентоспроможності. Сучасні підходи рекомендують використовувати системи картування ресурсів, методи експертної оцінки, а також кількісні індикатори (відвідуваність, доходи, зайнятість) і якісні дослідження (опитування зацікавлених сторін).

Розроблені методології для ідентифікації туристичного потенціалу і його оцінки забезпечують реплікабельність досліджень і порівнянність між DESTINATION [12; 15].

Стратегія розвитку повинна поєднувати мережеву координацію (державні/регіональні/місцеві органи), участь приватного сектору та громади, а також чіткі цілі із зазначенням часових рамок і KPI (ключових показників ефективності). Рекомендовані етапи: SWOT-аналіз, формування візії, визначення пріоритетів (напр., екотуризм, культурний туризм), розробка дорожньої карти і механізмів фінансування [13].

Проєктний підхід (логічні матриці, бізнес-плани, оцінка життєздатності) застосовується для підготовки інвестиційних ініціатив. UNWTO і Світовий банк пропонують шаблони для підготовки Tourism Investment Strategy (TIS) та інструменти для пріоритизації проєктів за впливом і ризиками. Також

рекомендується використовувати інструменти екологічної оцінки впливу (ЕОВ) і соціальної оцінки впливу, особливо в чутливих дестинаціях [12; 13].

Управління дестинацією об'єднує координацію маркетингу, управління потоками відвідувачів, захист ресурсів і розвиток місцевих послуг. Практики успішного управління включають створення організацій DMO (Destination Management Organization), участь громад, правила відвідування і тарифи на користування ресурсами. UNESCO пропонує «How-to» керівництва для менеджменту туристичних об'єктів всесвітньої спадщини, що містять практичні кроки з управління відвідуваністю і збереженням ресурсів [13; 14].

Методичні інструменти та методи є кількісні та якісні. До кількісних методів належать: статистичний аналіз (TSA), моделювання попиту (економіко-статистичні моделі, сценарії), індикаторні системи сталості (SF-MST), а також показники конкурентоспроможності туризму. Інструменти дають змогу оцінити економічні ефекти, прогнозувати трафік і визначати тиски на ресурси [10; 13].

Якісні підходи або методи – це фокус-групи, інтерв'ю зі стейкхолдерами, аналіз політик та кейс-стаді, які дозволяють зрозуміти мотивації, бар'єри й очікування локальних громад та бізнесу. Комбінування якісних і кількісних методів (mixed methods) забезпечує більш глибоке бачення і практичну релевантність рекомендацій.

Інструменти моніторингу та оцінки (M&E) використовуються Світовим банком. Ефективна методологія обов'язково містить систему моніторингу: регулярні показники відвідуваності, економічні метрики, індекси впливу на довкілля і соціальні опитування. Інструменти World Bank і UNWTO пропонують чек-лісти та набір індикаторів для діагностики й подальшого моніторингу змін у дестинації. Регулярний M&E дає змогу коригувати політику та практики в реальному часі [13; 15]. Для практичної інтеграції методології необхідно виконати аналітичні дії від діагностики до впровадження [15].

Інвентаризація ресурсів – картування природних і культурних активів (полягає в застосуванні методики ідентифікації потенціалу).

Туристична діагностика – застосування Tourism Diagnostic Toolkit (SWOT, аналіз ринків, оцінка інфраструктури).

Розробка стратегії – визначення ніш (екотуризм, культурний туризм тощо), формування дорожньої карти і фінплану (застосування UNWTO Investment Guidelines).

Реалізація – проєктний менеджмент, залучення приватних інвесторів і грантів, імплементація правил управління відвідуванням (UNESCO toolkit як орієнтир для охорони об'єктів).

Моніторинг і корекція – використання MST-індикаторів, щорічні оцінки та адаптивне управління.

Серед ключових методологічних викликів є дефіцит узгодженої локальної статистики, слабка інтеграція громад у планування, ризики перенавантаження ресурсів та відсутність інструментів для вимірювання непрямих ефектів. Рекомендації: інвестувати в систему даних (TSA, локальні лічильники і опитування), розвивати DMO із забезпеченням прозорого менеджменту, впроваджувати індикатори сталості (SF-MST) і посилювати участь місцевих громад у прийнятті рішень, що рекомендує застосовувати UNWTO, World Bank, UNESCO.

У Хорватії у післявоєнний період був успішно реалізований проєкт, який надавав рекомендації переважно регіональним і місцевим практикам, а також європейським, щодо того, як визначати та враховувати їхній специфічний територіальний контекст і особливості для вимірювання рекреаційної місткості туристичних дестинацій по всій Європі з метою кращого управління та планування [16].

Потреби знань зацікавлених сторін визначались за запитаннями:

1. Як підходити до питання рекреаційної місткості з огляду на зростаючу кількість туристів у багатьох дестинаціях?

2. Які концептуальні рамки, методології та інструменти оцінки можуть бути розроблені та/або застосовані для вимірювання рекреаційної місткості та туристичних потоків?

3. Які існують джерела даних та які відповідні набори даних/індикатори можна зібрати й використати для вимірювання та порівняння рекреаційної місткості у туризмі?

4. Як ці дані можуть безпосередньо сприяти кращим рішенням місцевих органів влади для сталого розвитку туризму, зокрема на територіях зацікавлених сторін (включаючи нетрадиційні та великі масиви даних)?

5. Які можливості та методології існують для використання альтернативних джерел даних і нових технологій (таких як аналіз великих даних, аналітичний інтелект, хмарні обчислення, сенсори) для вимірювання рекреаційної місткості (включаючи туристичні потоки)?

6. Як можна інтерактивно візуалізувати туристичні потоки у співвідношенні з рекреаційною місткістю, використовуючи альтернативні джерела даних?

7. Які основні політичні рекомендації у досліджуваній території та кейс-стаді можна надати практикам для вимірювання рекреаційної місткості їхніх територій?

У результаті вимірювання рекреаційної місткості туристичних дестинацій отримувались результати:

1. Ідентифікація джерел даних, включаючи інноваційні методи та альтернативні джерела й інструменти для вимірювання туристичних потоків та їхньої задоволеності.

2. Розробка методології із застосуванням нових технологій та альтернативних джерел даних для вимірювання туристичної місткості для кожного типу зацікавлених сторін (муніципалітети, міста, регіони), з урахуванням специфічних характеристик територій та їхніх власних вразливостей. Це також має включати інтерактивну візуалізацію туристичних потоків, що відображає кількість туристів у співвідношенні з трьома стовпами сталості (та відповідними даними й індикаторами).

3. Територіальні докази, засновані на розробленій методології щодо рекреаційної місткості територій та туристичних потоків у Європі, що

охоплюють приблизно 50 муніципалітетів-партнерів із Хорватії та Словенії та одну транскордонну міську територію Нова Горіца (Словенія) – Горіція (Італія). У цьому сенсі запропонована методологія та індикатори мають враховувати три стовпи сталості – економічний, екологічний та соціальний, забезпечуючи чіткий підхід до прийняття рішень.

4. Детальні кейс-стаді на територіях зацікавлених сторін (включаючи ідентифікацію та аналіз місцевих джерел даних, набір карт, практичні приклади та політичні рекомендації для задоволення потреб зацікавлених сторін).

5. Політичні рекомендації для надання відповідної підтримки у вимірюванні рекреаційної місткості на територіях зацікавлених сторін та в інших європейських муніципалітетах, містах і регіонах.

Усі наведені аналітичні підходи можна розглядати як методологічну основу для формування туристичного продукту. Саме наявність і кількість таких ресурсів визначають масштаби та структуру залучення економічних чинників у туристичну діяльність. Оскільки ресурси туризму є обмеженими за якістю та кількістю, вони виступають економічним товаром, що потребує відповідних витрат на їх використання та підтримку. З методологічної точки зору туристичні ресурси слід трактувати як ключові фактори виробництва туристичного продукту, адже їх різноманітність формує відмінності у результатах соціально-економічного розвитку територій. Це підкреслює принципову різницю між дозвіллевою діяльністю та туристичними ресурсами: перші можуть існувати поза економічним виміром, тоді як другі безпосередньо чи опосередковано інтегруються у процеси економічного зростання. Водночас рекреаційні ресурси не завжди мають на меті отримання матеріального прибутку, що потребує врахування у методології сталого розвитку туризму.

Таким чином, методологія розвитку туризму являє поєднання стандартизованих статистичних методів, практичних інструментів діагностики, стратегічного та проектного підходів, управління дестинацією і систем моніторингу сталості. Міжнародні інструменти, такі як TSA, MST, Tourism Diagnostic Toolkit, UNESCO toolkits, UNWTO guidelines, забезпечують основу

для розробки адаптованих локальних методик, що враховують економічні, екологічні й соціальні реалії дестинації. Для успішного розвитку туризму потрібна координація між урядом, бізнесом і громадами та постійне інвестування в інфраструктуру та збереження туристичних ресурсів.

1.3 Управління розвитком виїзного туризму

Управління розвитком виїзного туризму передбачає стратегічні урядові політики, бізнес-інновації та розуміння змін у поведінці туристів (наприклад, попит на коротші подорожі, індивідуальні поїздки, орієнтація на здоров'я та природу після пандемії). Основні аспекти включають удосконалення даних для планування на основі доказів, сприяння сталим практикам, адаптацію до цифрових тенденцій, підвищення кваліфікації персоналу та розробку індивідуалізованих продуктів (наприклад, приватних турів), щоб задовольнити попит на якість, водночас забезпечуючи економічні вигоди для місцевих громад.

У сучасній туристичній науці та практиці туризм класифікується за напрямом туристичних потоків, зокрема на внутрішній, в'їзний та виїзний туризм. Відповідно до рекомендацій Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), виїзний туризм (outbound tourism) – це діяльність, пов'язана з подорожами резидентів певної країни за її межі з туристичною метою [17].

Згідно з Методологічними рекомендаціями Статистичної комісії ООН, виїзний туризм охоплює всі поїздки осіб, які постійно проживають у країні, до інших держав терміном до одного року, незалежно від цілей подорожі (відпочинок, ділові поїздки, лікування, навчання тощо), за винятком міграції та оплачуваної діяльності [18].

У науковій літературі виїзний туризм часто розглядається як складова міжнародного туризму, що формує зовнішні туристичні потоки та має значний вплив на платіжний баланс держави, валютні витрати населення, розвиток

туристичного бізнесу та міжнародні зв'язки [19]. На відміну від в'їзного туризму, який приносить валютні надходження, виїзний туризм супроводжується відтоком фінансових ресурсів, що зумовлює необхідність його ефективного державного та ринкового регулювання [20].

Отже, виїзний туризм можна визначити як соціально-економічне явище, що відображає інтенсивність міжнародної мобільності населення, рівень добробуту громадян та інтегрованість країни у світовий туристичний простір.

Сутність та значення управління розвитком виїзного туризму передбачає розуміння специфіки управління ним. Управління розвитком виїзного туризму є цілеспрямованим процесом впливу з боку держави, туристичних підприємств і ринкових інститутів на формування, організацію та регулювання виїзних туристичних потоків. Основною метою такого управління є забезпечення збалансованого розвитку туристичної галузі, захист прав туристів, підвищення конкурентоспроможності національних туроператорів та мінімізація негативних економічних наслідків [21].

Значення управління виїзним туризмом полягає у:

- формуванні цивілізованого туристичного ринку;
- забезпеченні безпеки громадян за кордоном;
- підтримці національних туроператорів і турагентів;
- регулюванні валютних та фінансових потоків;
- розвитку міжнародного співробітництва у сфері туризму [22].

У глобалізованому світі виїзний туризм стає індикатором соціально-економічного розвитку країни. Зростання доходів населення, лібералізація візових режимів, розвиток транспортної інфраструктури та цифровізація туристичних послуг сприяють активізації міжнародних подорожей [23].

Суб'єкти та об'єкти управління виїзним туризмом відіграють ключову роль в ефективному управлінні. До суб'єктів управління розвитком виїзного туризму належать:

- державні органи (міністерства, агентства з туризму, митні та прикордонні служби), які формують нормативно-правове поле;

– туроператори та турагенти, що безпосередньо організують туристичні поїздки;

– професійні асоціації та саморегульвні організації, які сприяють підвищенню стандартів якості послуг;

– міжнародні організації (UNWTO, OECD), що розробляють рекомендації та стандарти [17; 24].

Об'єктами управління є:

– виїзні туристичні потоки;

– туристичні послуги та продукти;

– поведінка споживачів туристичних послуг;

– фінансові, інформаційні та кадрові ресурси туристичного бізнесу [25].

Методи та інструменти управління розвитком виїзного туризму включають:

– нормативно-правові методи;

– економічні методи;

– організаційно-управлінські методи;

Державне регулювання виїзного туризму здійснюється через закони, підзаконні акти, ліцензування туроператорської діяльності, вимоги до фінансових гарантій та страхування туристів. Такі інструменти спрямовані на захист прав споживачів і стабільність туристичного ринку [26].

До основних економічних методів належать податкова політика, валютне регулювання, державна підтримка туристичних підприємств, стимулювання конкуренції. Важливу роль відіграє також ціноутворення на сформовані туристичні пакети, яке залежить від транспортних витрат, сезонності та міжнародної кон'юнктури [27].

Група організаційно-управлінських методів включає стратегічне планування, маркетингове управління, цифрові платформи бронювання, стандартизацію сервісу та управління ризиками. Застосування сучасних інформаційних технологій дозволяє підвищити прозорість й ефективність управління виїзним туризмом [28].

Держава та міждержавні взаємовідносини відіграють ключову роль у формуванні умов для розвитку виїзного туризму, оскільки кожна держава забезпечує:

- правове регулювання діяльності суб'єктів туристичного ринку;
- міжнародне співробітництво та укладання міждержавних угод;
- консульський захист туристів за кордоном;
- інформаційну підтримку та статистичний облік [29].

Надмірне обмеження виїзного туризму може негативно впливати на свободу пересування громадян і розвиток туристичного бізнесу, тому сучасна модель управління орієнтується на баланс між регулюванням і ринковими механізмами [30].

Серед основних проблем управління розвитком виїзного туризму виділяють:

- нестабільність міжнародної політичної ситуації;
- ризики безпеки туристів;
- банкрутство туроператорів;
- залежність від зовнішніх ринків і транспортних обмежень [31].

Перспективи розвитку виїзного туризму пов'язані з цифровізацією туристичних послуг, впровадженням електронних віз, розвитком low-cost перевезень, персоналізацією туристичних продуктів та посиленням міжнародної координації у сфері безпеки подорожей [32].

Ключові стратегії управління виїзним туризмом фокусуються на об'єктах та суб'єктах управління.

Політика та врядування: урядам потрібні комплексні плани, що враховують структурні проблеми, сприяють сталості та підтримують цифровий і низьковуглецевий перехід.

Адаптація до ринку: реагування на змінні бажання споживачів щодо коротших, персоналізованих, орієнтованих на здоров'я чи сільських подорожей через розробку нових продуктів.

Бізнес-інновації: туроператори мають впроваджувати інновації у сфері технологій (розумні операції, онлайн-маркетинг) та структури продуктів (індивідуальні тури, вільні подорожі).

Рішення на основі даних: удосконалення бази доказів за допомогою своєчасних і порівнянних даних для ефективної політики та бізнес-стратегії.

Сталий розвиток і стійкість: формування більш стійкої, сталої та інклюзивної туристичної системи, що усуває дисбаланси та забезпечує вигоди для місцевих громад.

Персонал та операції: інвестування у навчання персоналу, залучення та міжвідомчу співпрацю; використання критеріїв сталості для покращення досвіду.

В управлінні виїзним туризмом визначають як поточні тенденції:

– зміни після пандемії: акцент на здоров'ї, природі, коротких відпочинках та індивідуальних подорожах замість масового туризму;

– цифровізація: використання інтелектуальних операцій, онлайн-маркетингу та аналітики даних для підвищення ефективності та якості послуг.

– індивідуалізація: перехід від великих груп до персоналізованих подорожей (вільні поїздки, індивідуальні тури).

– нові ринки: зростаюча увага до азійських ринків (зокрема Китаю) та виїзного туризму з мусульманських країн.

Таким чином, управління розвитком виїзного туризму є важливим напрямом туристичної політики держави та діяльності туристичного бізнесу. Воно потребує комплексного підходу, що поєднує правові, економічні та організаційні інструменти. Ефективне управління дозволяє забезпечити захист туристів, стабільність ринку та інтеграцію країни у світовий туристичний простір, одночасно мінімізуючи економічні ризики, пов'язані з відтоком фінансових ресурсів.

Розділ 2 Аналіз розвитку виїзного туризму з України в Республіку Молдову

2.1 Аналіз діяльності туристичної фірми ТОВ «Партнер Тур Груп» у сфері виїзного туризму у 2022-2024 роках

Туристична фірма ТОВ «Партнер Тур Груп» здійснює діяльність на туристичному ринку міста Хмельницький та Хмельницької області як суб'єкт туристичної діяльності, що спеціалізується переважно на організації виїзного туризму. Компанія орієнтується на обслуговування широкого кола клієнтів – мешканців м. Хмельницького, області та прилеглих регіонів, пропонуючи доступні за ціною та різноманітні за змістом туристичні продукти.

Період 2022-2024 років для ТОВ «Партнер Тур Груп» характеризувався функціонуванням у складних умовах, зумовлених повномасштабним вторгненням РФ в Україну, обмеженнями мобільності, змінами у транспортному сполученні та зниженням купівельної спроможності населення. Попри це, підприємство зберегло присутність на ринку та адаптувало свою діяльність до нових умов, зосередившись на виїзних турах до європейських країн, які залишалися доступними для українських туристів.

Основними видами діяльності товариства є діяльність туристичних агентств, діяльність туристичних операторів, надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність, інший пасажирський наземний транспорт, надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів. Турфірма має діючу транспортну ліцензію на внутрішні перевезення пасажирів автобусами по Карпатам та Закарпаттю, іншим напрямкам всередині країни [33].

ТОВ «Партнер Тур Груп» працює переважно як турагент, співпрацюючи з українськими та іноземними туроператорами, а також самостійно формує окремі автобусні туристичні продукти.

Особливість організації виїзного туризму ТОВ «Партнер Тур Груп» у тому, що турфірма має свої автобуси та туристичні комфортабельні буси. Протягом 2022-2024 років діяльність підприємства була зосереджена на організації групових та індивідуальних виїзних турів автобусним та комбінованим транспортом. Вибір саме такого формату пояснюється відносною доступністю автобусних перевезень, стабільністю попиту та можливістю швидкого реагування на зміни у правилах перетину кордонів.

Офіс компанії розташований у місті Хмельницький, що забезпечує зручну логістику для туристів із регіону та можливість формування групових виїздів із центральних транспортних вузлів. Туристична фірма позиціонує себе як партнер для клієнтів, пропонуючи супровід на всіх етапах подорожі, від підбору туру до консультацій щодо документів і перетину кордону.

Напрямки виїзного туризму ТОВ «Партнер Тур Груп» у 2022-2024 не розширювались. У досліджуваній період основними напрямками виїзного туризму, які пропонувала компанія, були країни Центральної та Південної Європи, що традиційно користуються попитом серед українських туристів та мають розвинену туристичну інфраструктуру. Основні напрямки виїзних турів ТОВ «Партнер Тур Груп» у 2022-2024 роках: Польща, Чехія, Угорщина, Словаччина, Румунія, Болгарія (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні напрямки виїзного туризму ТОВ «Партнер Тур Груп» у 2022-2024 роках

Країна призначення	Характер туристичних поїздок	Рік		
		2022	2023	2024
Польща	Екскурсійні тури, шопінг-тури, тури вихідного дня, трансфери до аеропорту	✓	✓	✓
Чехія	Культурно-пізнавальні екскурсійні тури (Прага, Карлові Вари)	✓	✓	✓
Угорщина	Екскурсійні тури, термальні курорти, wellness-відпочинок	✓	✓	✓
Словаччина	Комбіновані тури, транзитні екскурсійні поїздки	✓	✓	✓
Румунія	Екскурсійні тури (Трансильванія, замки), трансфери до аеропорту	✓	✓	✓

У 2022 році ТОВ «Партнер Тур Груп» пропонувало п'ять основних напрямків виїзного туризму. У 2023 році кількість напрямків зросла до семи, що свідчить про розширення географії туристичних поїздок та адаптацію підприємства до змін ринкового середовища. У 2024 році кількість напрямків залишилася стабільною, що вказує на закріплення досягнутого рівня розвитку та орієнтацію на найбільш затребувані туристичні ринки (рисунок 2.1).

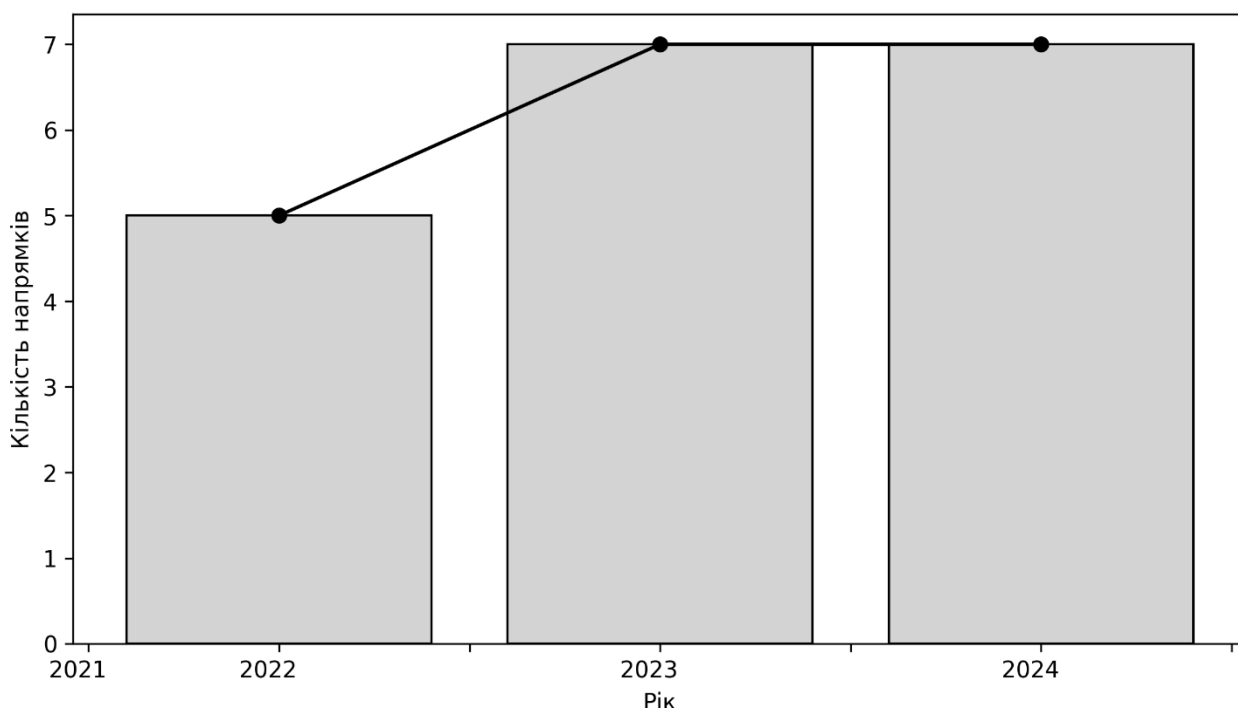


Рисунок 2.1 – Динаміка розширення напрямків виїзного туризму
ТОВ «Партнер Тур Груп» у 2022-2024 роках

У структурі туристичних продуктів ТОВ «Партнер Тур Груп» у 2022-2024 роках домінували наступні формати туристичних продуктів. Автобусні екскурсійні тури (3-7 днів) – найпопулярніший формат серед клієнтів, орієнтований на доступну вартість та насичену програму. Тури вихідного дня – короткострокові поїздки до прикордонних країн. Купально-пляжні та рекреаційні тури – сезонний продукт, зосереджений переважно на Болгарії. Індивідуальні тури – бронювання готелів, виконання трансферів, авіаквитків за

індивідуальним запитом клієнта. Комбіновані тури – відвідування кількох країн у межах однієї поїздки.

Завдяки цьому ТОВ «Партнер Тур Груп» змогла зберегти клієнтську базу та продовжити діяльність у сфері виїзного туризму отримуючи дохід навіть у кризових умовах (рисунок 2.2).

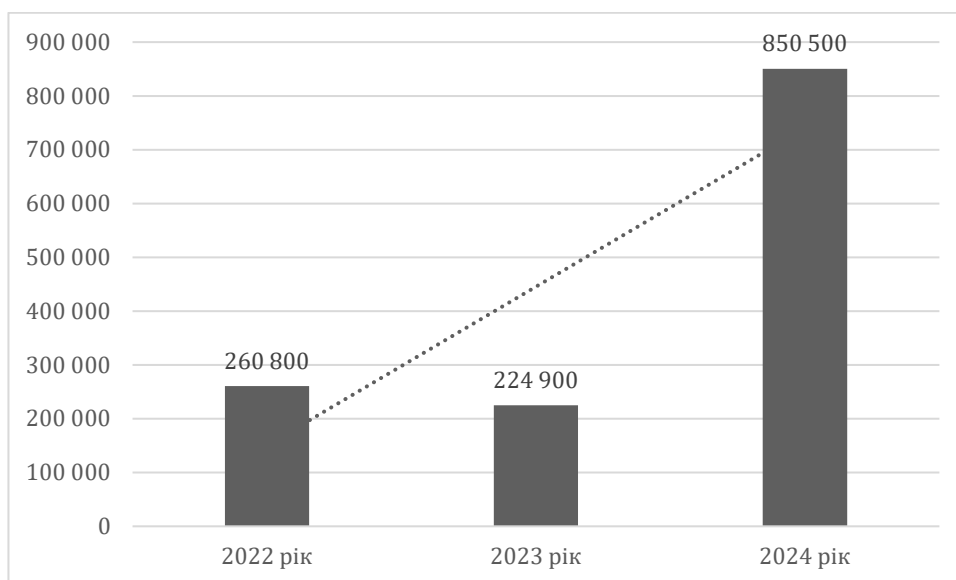


Рисунок 2.2 – Зміна доходу від реалізації туристичних послуг, грн

У 2024 році порівняно з 2022 роком доходу від реалізації туристичних послуг збільшився на 589,7 тис. грн. Важливою конкурентною перевагою підприємства є гнучкість програм, використання наявного транспорту не тільки для себе, але й надання в оренду, можливість адаптації маршрутів під запити клієнтів та індивідуальний підхід до організації подорожей. В умовах воєнного стану компанія була змушена адаптувати діяльність шляхом:

- зменшення тривалості турів;
- концентрації на безпечних та логістично доступних DESTИНАЦІЯХ;
- активного використання онлайн-консультацій;
- виконання трансферів до закордонних аеропортів під рейс;
- акценту на інформаційну підтримку туристів щодо правил перетину кордону, особливо з дітьми та домашніми тваринами.

Таким чином, в умовах воєнного стану компанія адаптувала діяльність, скорочуючи тривалість турів, зосереджуючись на безпечних напрямках, активно організовуючи трансфери до закордонних аеропортів та використання транспорту для власних потреб та оренди для уникнення простоїв між власними виїздами.

2.2 Аналіз тенденцій виїзного туризму з України в Молдову

Туризм як форма міжнародних поїздок включає виїзний (residents traveling abroad) та в'їзний (foreign visitors to the country) компоненти. У зв'язку з війною в Україні з лютого 2022 року традиційна статистика туризму зазнала суттєвих змін, особливо щодо туризму в прикордонних країнах, зокрема й Молдови. Першою особливістю проведення коректного аналізу полягає у відмежуванні класичного туризму від загальної міжнародної мобільності, включно з гуманітарними потоками, тимчасовою міграцією або транзитом. Другою особливістю є те, що окремо аналізується виїзний туризм громадян України до Молдови, де дані NBStat Moldova дають часткове розбиття за країнами походження, включно з Україною, для попередніх років, але для сучасних років, з 2023 по 2024 роки, використовуються доступні агреговані дані у поєднанні з контекстними релізами NBStat, пресою та іншими відкритими джерелами, адже структура статистичних звітів змінилась.

У 2022 році, за офіційними даними Національного бюро статистики Молдови, країну відвідало 29 008 іноземних туристів. Серед них найбільшу частку становили громадяни України – 7536 осіб, що свідчить про їхню ключову роль у формуванні туристичного потоку. Для порівняння, з Російської Федерації приїхало лише 1263 відвідувачі, а з інших країн показники були ще нижчими. Це підкреслює значний внесок українських туристів у загальну структуру міжнародних приїздів до Молдови у зазначений період [34]. Для 2023-2024 років NBStat публікує загальні дані про всі іноземні відвідини [35].

Частка українських туристів до Молдови з 2018 по 2022 роки зросла з 8% до 26%, тобто туристів з України стало утричі більше. У 2018-2019 роках частка українських відвідувачів була стабільно помірною. Протягом 2023-2024 років загальні статистичні дані показують суттєве зростання усіх іноземних приїздів з 43597 осіб у 2023 році до 67631 осіб у 2024 році. Частка українців у 2022 році на в'їзді в країну зросла майже у три рази, що частково пояснюється посиленою мобільністю під час початку військового конфлікту, адже частина цього приросту відображає нетуристичні рухи такі як міграція, транзит, тимчасові перебування тощо.

У 2022 році спостерігалось значне зростання кількості відвідувань громадянами України, що включало не лише туристичні поїздки, а й інші форми мобільності. Українці становили помітну частку серед усіх іноземних відвідувачів – 7536 осіб із загальних 29008 осіб, що свідчило як про активність у сфері туризму, так й про наявність переміщень, пов'язаних із транзитом чи нетуристичними цілями [38]. Початок повномасштабної війни 24 лютого 2022 р. призвів до миттєвого зростання транскордонної мобільності. Велика частина потоків на кордоні Україна-Молдова була пов'язана з евакуацією, тимчасовим розміщенням та гуманітарними потребами.

У 2023 році офіційна статистика Молдови зафіксувала для категорії «відвідувачі» значення близько 43,6 тис. приїздів, куди входять усі іноземні відвідувачі, не лише туристи з України. Водночас UNHCR продовжував фіксувати великий кумулятивний потік громадян України, які перетинали кордон у гуманітарних цілях. Це означає, що формування «виїзного туризму» у класичному сенсі, як літні поїздки, екскурсійні продукти, відбувалося паралельно з масовими переміщеннями [36; 38].

Загальні показники показують зростання іноземних приїздів до 43597 осіб у 2023 році, але без оприлюдненого розподілу за країнами походження. Загальне число приїздів до Молдови у 2024 році виросло до 67631 осіб, що свідчить про відновлення туристичних потоків. З огляду на частку українських

туристів за першу половину 2025 році у 34,5%, це дозволяє припускати, що в 2024 році українці також могли становити значну частину.

У січні-березні 2025 року у закладах колективного проживання було 89,6 тис. відвідувачів, з них 54,5 тис. осіб іноземці. Це свідчить про відновлення діяльності сектору гостинності й потенційне збільшення частки суто туристичних поїздок у наступних кварталах 2025 року. У першій половині 2025 року 222 тис. туристів відвідали Молдову, при цьому з них 34,5% були з України [36; 38]. У період з 2023 року по 2024 рік відбулось зростання загальної кількості приїздів до Молдови (рисунок 2.3).

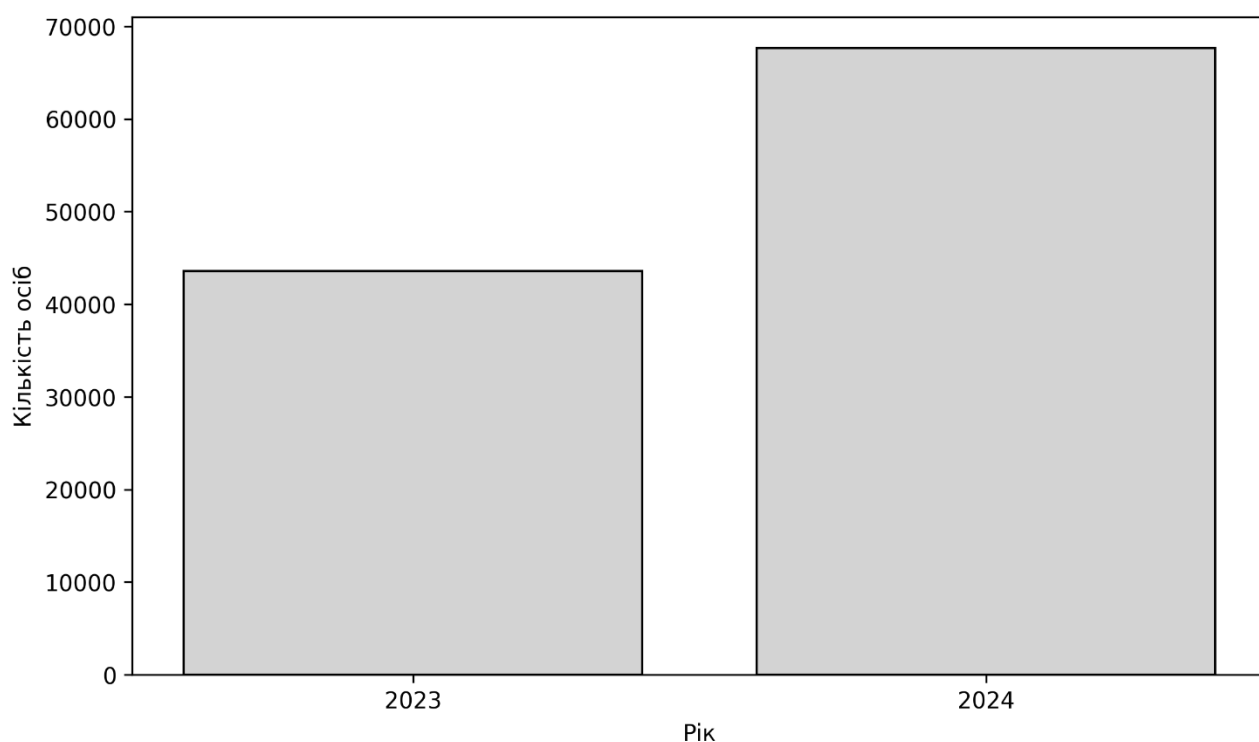


Рисунок 2.3 – Зміна кількості іноземних відвідувачів у Республіці Молдова протягом 2023-2024 років

Аналіз прикордонних потоків демонструє, що масштаби гуманітарних переміщень, зафіксованих UNHCR, а також загальні перетини кордону, за даними Державної прикордонної служби, значно перевищують показники офіційної туристичної статистики (рисунок 2.4) [36; 37; 38].

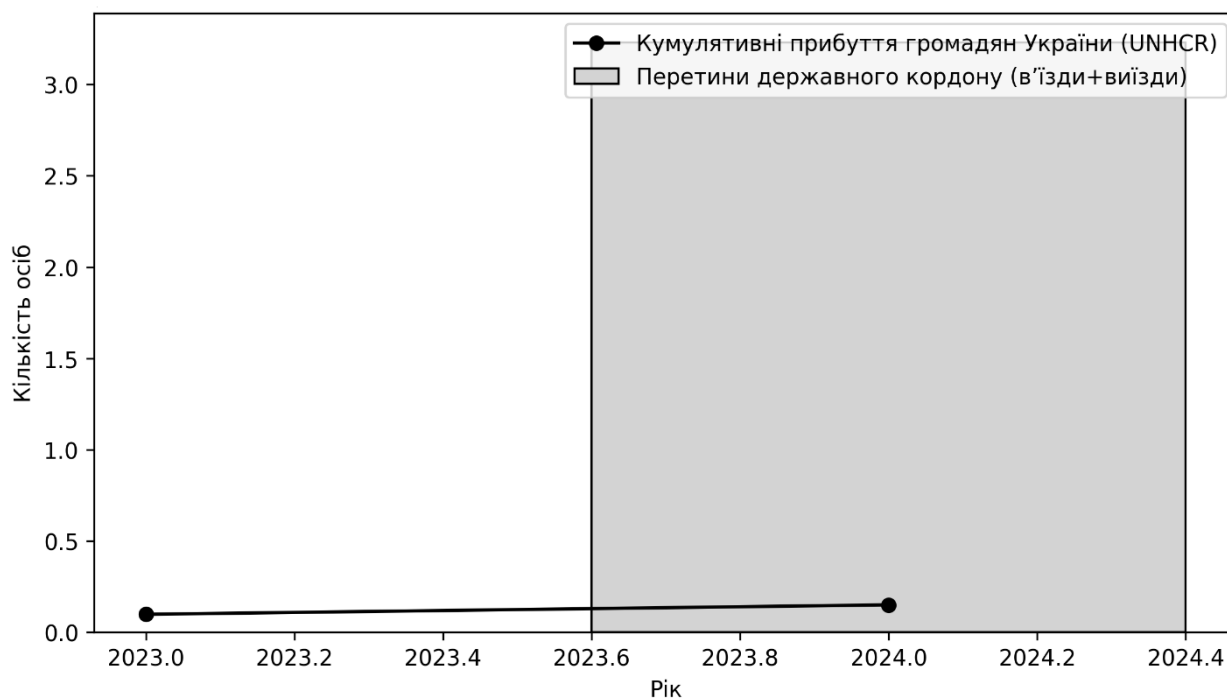


Рисунок 2.4 – Порівняння туристичних та прикордонних потоків між Україною та Молдовою через два місяці протягом 2023-2024 років

Велика частина мобільності між Україною та Молдовою у 2022-2024 рр. не була звичним туристичним потоком. UNHCR та звіти IOM/DMT фіксують сотні тисяч, а за волонтерськими підрахунками понад мільйон людей, які перетинали кордон у гуманітарних або транзитних цілях. Тому показники офіційних «приїздів» до Молдови не відображають повної мобільності, але краще репрезентують тих, хто користується послугами туристичної інфраструктури, тобто хто в'їхав в Молдову з туристичною метою [36; 37; 38]. Динаміка офіційних приїздів до Молдови протягом 2023-2024 років показує відновлення туристичного сектору, що можна інтерпретувати як частковий перехід до нормалізації туристичних поїздок, хоча і при збереженні високої варіативності потоків у прикордонних районах. Високі значення загальних перетинів кордону вказують на постійно великий попит, як туристичний, так і інший, на переміщення. Це має позитивні наслідки для інфраструктури та

туристичного бізнесу, оскільки розвивається логістика, зростає попит на тимчасове розміщення.

В'їзний туризм до Республіки Молдова для громадян України характеризується спрощеними умовами доступу та високим рівнем привабливості туристичних ресурсів. Згідно з чинними правилами, українські громадяни можуть перебувати на території країни без візи протягом 90 днів у межах 180-денного періоду, маючи при собі закордонний паспорт. Для осіб, які подорожують автомобілем, обов'язковою вимогою є наявність технічного паспорта транспортного засобу.

Основними напрямками туристичної пропозиції виступають винний туризм, екскурсії на виноробні підприємства та дегустації продукції, культурно-історичні об'єкти, зокрема монастирські комплекси, природні ландшафти, а також гастрономічні особливості національної кухні, представлені традиційними стравами, такими як мамалига та плачинди. Така структура туристичних ресурсів формує комплексну привабливість Молдови як дестинації для українських відвідувачів та визначає її потенціал у розвитку транскордонного туризму. Дані Національного бюро статистики Молдови свідчать, що у 2018-2022 роках частка українських відвідувачів поступово зростала, а у 2022 році цей показник значно перевищив рівень попередніх років, що відображало як традиційні туристичні поїздки, так й нетуристичні переміщення. Подальша статистика за 2023-2024 роки підтвердила загальне збільшення іноземних приїздів до Молдови з 43597 осіб до 67631 осіб, що демонструє позитивну динаміку. Оперативні дані за 2025 рік засвідчили, що українці й надалі залишаються ваговою складовою іноземних туристичних потоків, формуючи понад третину загального обсягу відвідувань.

Таким чином, упродовж 2022-2024 років розвиток в'їзного туризму з України до Молдови характеризувався динамічними змінами, що були зумовлені як соціально-політичними обставинами, так і економічними чинниками. У 2022 році різке зростання кількості українських відвідувачів відображало не лише класичні туристичні поїздки, а й значний обсяг

нетуристичних переміщень, пов'язаних із транзитом та гуманітарними потребами через війну. Наступні роки засвідчили поступове відновлення туристичної активності, оскільки офіційна статистика зафіксувала збільшення загальної кількості іноземних приїздів до Молдови, при цьому українці залишалися однією з найбільш вагомих груп відвідувачів. Така тенденція свідчить про поступове повернення до більш збалансованої моделі в'їзного туризму, де поряд із нетуристичними переміщеннями зберігається стійкий попит на туристичні послуги, що створює передумови для подальшого розвитку туристичного ринку Молдови.

2.3 Оцінка туристичного потенціалу Молдови

Республіка Молдова географічно невелика європейська держава, що розташована у Східній Європі і має багаторічну історію культурного розвитку та виноробства. Попри відсутність гірських курортів чи моря, Молдова відома своїми виноробними традиціями, культурною спадщиною та автентичними природними ландшафтами. Туристичні ресурси країни поєднують історичні пам'ятки, природні заповідники, етнографічні поселення та гастрономічні атракції. Це формує основу її туристичного потенціалу, що стає дедалі привабливішим для міжнародних мандрівників. Загалом, на туристичному порталі підкреслюється, що Молдова має унікальне поєднання недоторканої природи, багатовікової культури, багатой кухні та справжнього гостинного духу. Усе це, розташоване в самому серці Європи, як напрямок може стати привабливим для тих, хто прагне автентичних туристичних вражень [39].

Молдова має значний природно-рекреаційний потенціал: численні парки, зелені зони, каньйони та природні маршрути, що створюють основу для розвитку екологічного та активного туризму. Культурно-історичні ресурси включають музеї, архітектурні пам'ятки, традиційні села, а також об'єкти, пов'язані з виноробством, яке є важливою складовою національної

ідентичності. Такий комплекс ресурсів дозволяє Молдові розвивати різні види туризму від гастрономічного та культурного до екологічного й рекреаційного [40]. В Молдові найбільш популярними є туристичні місця:

1. Пам'ятник Штефану Чел Маре – це бронзова статуя видатного молдавського господаря, розташована у центрі Кишинева.

2. Стела «Кишинів» – це символічна туристична пам'ятка столиці, що відображає сучасний образ міста.

3. Тріумфальна Арка – це велична споруда XIX століття у Кишиневі, одна з головних архітектурних домінант.

4. Пам'ятник Іону та Доїні Алдеа-Теодорович – це меморіал присвячений відомим молдавським митцям та громадським діячам, що став символом національної культури та боротьби за ідентичність.

5. Урочище Мохната – це мальовниче природне місце, яке приваблює туристів своїми краєвидами.

6. Тіповський монастир – це один із найбільших печерних монастирів Європи, важливий духовний та історичний центр, розташований на скелястому березі Дністра в Молдові.

7. Парк культури і відпочинку «Валя Морілор» – це зелена зона Кишинева з озером, алеями та місцями для відпочинку, популярна серед туристів і місцевих жителів.

Туристичні ресурси поєднують історичну спадщину, культурні символи та природні ландшафти, формуючи комплексну туристичну привабливість Молдови.

Оцінка туристичного потенціалу неможлива без аналізу потоку туристів, що фіксується статистичними даними. Згідно зі звітом Національного туристичного офісу Республіки Молдова, за 2024 рік було обслужено 555,9 тис. туристів та екскурсантів, що на 10,4 % більше, ніж у 2023 році [36]. В'їзний туризм, тобто прийом іноземних громадян, сягнув 67,6 тис. осіб, що на 55,1% більше, ніж у 2023 році. Більшість іноземних туристів були з Румунії, України та Італії. Виїзний туризм, тобто поїздки резидентів Молдови за кордон, склав

396,9 тис. осіб, що на 9,5% більше, ніж у 2023 році [37; 38]. Внутрішній туризм, тобто поїздки молдавських резидентів по країні, становив 91,3 тис. осіб, проте продемонстрував незначне зниження на 6,5% порівняно з попереднім роком [37; 38]. Ці дані свідчать, що в'їзний туризм у Молдову відновлюється і зростає, а внутрішній туризм залишається важливою складовою, незважаючи на незначне скорочення.

Загальний приріст туристичних потоків підтверджує наявність резервів для подальшого розвитку індустрії туризму в країні. Крім того, у січні-березні 2025 року активність туристичного сектору продовжила свій зріст: було зафіксовано 59,2 тис. туристів та екскурсантів, що на 8,7% більше, ніж у аналогічний період 2024 року. Причому частка виїзного туризму склала 57,4% від загального обсягу туристичних поїздок, що підкреслює важливість міжнародних потоків для національної туристичної індустрії [36-39].

Молдова не має морських узбережь, але має мальовничі ландшафти, річки, каньйони та зелені зони, які можуть бути використані для екологічного, рекреаційного та активного туризму. Природні маршрути, включаючи маршрути вздовж річки Дністер, та природні заповідники є потенційними точками розвитку для любителів природи. Окремим перспективним напрямком є сільський туризм, який пропонує знайомство з традиційним способом життя та природними красотами в малих селах, а також участь у сільськогосподарських подіях і фестивалях.

Культурно-історичні ресурси Молдови включають архітектурні пам'ятки, численні музеї та монастирські комплекси. За даними, в країні налічується понад 87 музеїв, що зберігають історичні та етнографічні експонати, які представляють інтерес для широкого кола туристів. Одним з визначних місць є комплекс «Орхей Веки», або більш усталений варіант «Старий Орхей», з його печерними монастирями, скельними церквами та етнографічними елементами, що представляють подорож у часі та знайомство з багатю культурою Молдови. Крім того, традиційні святкування, народні промисли та місцеві ремесла сприяють формуванню культурного туристичного продукту. Це

дозволяє створювати тематичні маршрути, спрямовані на знайомство з місцевими традиціями та історією.

Виноробство є однією з найсильніших туристичних конкурентних переваг Молдови. Величезні підземні винні підвали, такі як «Мілештій Міч» та «Крікова», приваблюють численних відвідувачів завдяки довжині тунелів, винній продукції та дегустаціям. Це два найвідоміші виноробні комплекси Молдови, які входять до переліку ключових туристичних ресурсів країни та є символами її винного туризму. За рахунок цього формується такий окремий туристичний продукт як винний туризм, що орієнтується на поціновувачів вина та гастрономії. Він поєднує екскурсії, дегустації та знайомство з процесами виробництва вина, що робить його привабливим сегментом для міжнародного ринку.

Незважаючи на очевидні переваги, туристичний потенціал Молдови має і певні обмеження такі як:

- недостатня розвинена транспортна інфраструктура, що може ускладнювати доступ до окремих природних або віддалених пам'яток;
- інформаційна недостатність про туристичні продукти на міжнародних ринках порівняно з більш відомими європейськими напрямками;
- відсутність масових чартерних міжнародних авіарейсів та обмежена кількість прямого повітряного сполучення з основними туристичними ринками.

Регуляторні та адміністративні бар'єри теж присутні, включно з вимогами візового режиму для частини туристів, однак поступове укладення міжнародних угод знижує ці бар'єри.

Розвиток нових тематичних продуктів, таких як медичний туризм, сільський та агротуризм, активний туризм, пішохідні, велосипедні маршрути може значно розширити привабливість Молдови для різних категорій туристів. За даними наукових доповідей, лікувально-оздоровчий туризм за останні роки розвивається швидкими темпами, а кількість іноземних пацієнтів зростає, що підкреслює потенціал поєднання оздоровлення з туристичними послугами.

Активна участь Молдови у міжнародних туристичних виставках, промокампаніях і партнерських проектах сприяє підвищенню впізнаваності країни на міжнародній арені. У 2025 році були реалізовані декілька міжнародних промокампаній, що сприяли покращенню іміджу туристичного напрямку та продовжив роботу туристичний інвестиційний форум.

Молдова інтегрує радянську спадщину у туристичну привабливість, використовуючи символи та архітектуру як культурний ресурс. У країні збереглися пам'ятники, мозаїки та будівлі радянської доби, які стали частиною екскурсійних маршрутів. Туристів приваблюють музеї та виставки, де демонструють емблеми, плакати й артефакти з часів Молдавської РСР, включно з гербом із серпом і молотом та лозунгами «Пролетарі всіх країн, єднайтеся!». Ці елементи не лише нагадують про минуле, а й створюють атмосферу «ретро», що поєднує ностальгію з автентичністю. Таким чином, радянські символи стають інструментом культурного туризму, формуючи унікальний образ Молдови для відвідувачів.

У Кишиневі радянська спадщина проявляється насамперед у збережених пам'ятниках радянських політичних діячів та танків-визволителів. Центральні площі прикрашають мозаїки та барельєфи з радянською символікою, що стали своєрідними «музеями під відкритим небом». Туристи часто відвідують Меморіальний комплекс «Вічність», присвячений радянським солдатам, де поєднується військова історія та величний стиль епохи. Не менш цікавою є атмосфера у музеях, де зберігаються плакати, ордени та предмети побуту радянського періоду. Вони створюють ефект занурення у минуле, дозволяючи відчувати дух тієї доби. Для іноземних відвідувачів це своєрідна екзотика, адже радянські символи сприймаються як культурний феномен, що відрізняє Молдову від інших країн регіону. Радянська спадщина стала для Молдови не лише історичним спадком, а й туристичним ресурсом, який формує унікальний образ країни. Молдова не провела декомунізацію і часто асоціюється як країна ностальгії за радянською імперією.

Таким чином, оцінка туристичного потенціалу Республіки Молдова свідчить про наявність значного ресурсу для розвитку туризму, а природні, культурні, гастрономічні та винні атракції формують багатовекторний потенціал привабливості. Статистичні дані демонструють позитивну динаміку туристичних потоків, особливо у сегменті в'їзного туризму, що свідчить про стабільне зростання інтересу до країни як туристичного напрямку. Разом із тим, існують і виклики, пов'язані з інфраструктурою, доступністю та маркетинговою видимістю, що потребують уваги для повного розкриття потенціалу. Подальший розвиток туризму в Молдові можливий за рахунок диверсифікації продуктів, зміцнення транспортної інфраструктури та активної міжнародної промоції.

Розділ 3 Розробка проекту виходу на ринок автобусних чартерів з України до Молдови

3.1 Обґрунтування стратегічної конкурентної ситуації на ринку туристичних автомобільних турів в Молдову

Ринок автобусних турів з України до закордонних аеропортів є одним із найбільш динамічних сегментів транспортно-туристичних послуг. Його розвиток зумовлений кількома ключовими факторами: обмеженою роботою українських аеропортів, високим попитом на міжнародні авіаперельоти, зростанням трудової міграції та поширенням лоукост-авіакомпаній у країнах Європейського Союзу.

Найбільш затребуваними напрямками залишаються Польща, Угорщина, Румунія, Молдова та Словаччина (таблиця 3.1). За даними Державної служби статистики України, понад 60% українських туристів, які виїжджають автобусом, обирають саме Польщу як транзитний пункт для подальших авіаподорожей. Це пояснюється як географічною близькістю, так і широкою мережею авіарейсів з польських аеропортів.

Таблиця 3.1 – Пропозиція напрямів для вильоту українських туристів

Країна-аеропорт	Середня ціна трансферу	Особливості
Краків (Польща)	70–100 €	Найпопулярніший напрям
Варшава (Польща)	100–150 €	Велика кількість рейсів
Будапешт (Угорщина)	120–180 €	Комбіновані тури
Бухарест (Румунія)	150–200 €	Менш розвинений напрям
Катовіце (Польща)	80–120 €	Лоукост-авіа
Кишинів (Молдова)	120–180 €	Велика кількість рейсів

«Адріатик Тур» спеціалізується на організації автобусних турів до Польщі та Угорщини, стратегія полягає у поєднанні трансферних послуг із

туристичними програмами. Компанія активно використовує цифрові технології: онлайн-бронювання, мобільні додатки для відстеження рейсів, системи лояльності.

«Поїхали з нами» орієнтується на масовий сегмент клієнтів. Її пропозиції включають бюджетні тури до Кракова та Варшави, що поєднують трансфер до аеропорту з екскурсійними програмами. Компанія позиціонує себе як доступна турфірма для всіх сегментів клієнтів.

«Universal Travel Group» пропонує більш комплексні рішення, включаючи трансфери від кордону до Будапешта та Бухареста. Ринкова діяльність орієнтована на клієнтів середнього та преміального сегмента, які цінують комфорт та індивідуальний підхід.

За оцінками мережі «Поїхали з нами», щорічно понад 1,5 млн українців користуються автобусними турами до закордонних аеропортів. Середня вартість трансферу коливається від 70 до 200 євро залежно від відстані та рівня сервісу.

Після початку війни українці втратили можливість літати напряму з власних міст, і Кишинів перетворився на найближчий міжнародний вузол, який забезпечує вихід до європейських авіаліній. Це не лише географічна близькість, адже від західних областей України до столиці Молдови можна дістатися кількома годинами автомобілем чи автобусом, що робить його практичним варіантом навіть для коротких поїздок. Другим важливим фактором є цінова політика та доступність рейсів. Аеропорт Кишинєва активно співпрацює з лоукостерами та середніми європейськими авіакомпаніями, що дозволяє українцям знаходити дешевші квитки у порівнянні з іншими альтернативними вузлами, наприклад, у Польщі чи Румунії. Це створює відчуття «ключа до Європи» для тих, хто хоче подорожувати бюджетно, але без зайвих пересадок. Інфраструктура аеропорту постійно вдосконалюється, попри те що він не є гігантським за масштабами, його дизайн і організація роботи орієнтовані на ефективність. Це означає менші черги, швидший контроль і більш комфортний досвід для пасажирів. Для українців, які часто стикаються з перевантаженими

вузлами у сусідніх країнах, це стає вагомою перевагою. Не менш важливим є й статус Кишинева як нового регіонального хабу. За останні роки аеропорт показав рекордне зростання пасажиропотоку, у 2024 році він обслужив понад 4,1 млн осіб, що на 46% більше, ніж раніше [41]. Значну частину цього приросту забезпечили саме українці, які зробили летовище одним із найдинамічніших у Європі, тому авіакомпанії охочіше відкривають нові напрямки, знаючи про стабільний попит.

Правове регулювання міжнародних автобусних перевезень в Україні здійснюється на основі національного законодавства та міжнародних угод. Основним нормативним актом є Закон України «Про автомобільний транспорт», який визначає правила організації пасажирських перевезень, вимоги до перевізників та стандарти безпеки. Важливим є також Закон України «Про туризм», що регламентує діяльність туристичних операторів та агентств, які організовують автобусні тури. Міжнародні перевезення регулюються угодами між Україною та країнами Європейського Союзу. Зокрема, діє «Угода про асоціацію між Україною та ЄС», яка передбачає гармонізацію транспортного законодавства та поступове наближення стандартів до європейських. Це означає, що українські компанії повинні дотримуватися вимог щодо технічного стану автобусів, кваліфікації водіїв та безпеки пасажирів, аналогічних до тих, що діють у країнах ЄС (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Порівняння українських та європейських стандартів автобусних перевезень

Критерій	Україна	ЄС
Технічний стан автобусів	Обов'язковий техогляд раз на рік	Обов'язковий техогляд двічі на рік
Кваліфікація водіїв	Ліцензія, стаж від 3 років	Ліцензія, стаж від 5 років
Страховання пасажирів	Обов'язкове	Обов'язкове
Екологічні стандарти	Євро-4	Євро-6
Інтеграція з авіаперевізниками	Відсутня	Розвинена система «bus/flight»

Особливу роль відіграє ліцензування перевізників, яке здійснюється Міністерством інфраструктури України. Для отримання ліцензії компанія повинна підтвердити наявність технічно справних транспортних засобів, відповідність екологічним стандартам та забезпечення страхування пасажирів.

Ринок автобусних турів до закордонних аеропортів в Україні є перспективним і динамічним. Він забезпечує мобільність населення, компенсує обмеженість внутрішніх авіап перевезень та сприяє розвитку туризму. Законодавча база створює основу для його функціонування, проте потребує вдосконалення, особливо у сфері інтеграції з авіап перевізниками та спрощення прикордонних процедур.

Попри загальну відповідність європейським стандартам, українське законодавство має низку проблем. Зокрема, відсутня єдина система інтеграції автобусних турів з авіап перевезеннями, що ускладнює створення комплексних пакетів «автобус та літак». Крім того, митні та прикордонні процедури залишаються надто бюрократизованими, що призводить до тривалих черг на пунктах пропуску.

Автобусні чартери та міжнародні автобусні перевезення між Україною та Молдовою є важливою складовою транспортно-логістичної системи у регіоні. Попри закриття повітряного простору для цивільної авіації після початку повномасштабної війни, пасажирські автобусні перевезення зберегли своє значення як доступний і відносно економічний спосіб перетину кордону та подорожей між країнами. Стан ринку автобусного транспорту в Україні суттєво змінився після 2022 року, оскільки інтерес до міжнародних автобусних сполучень зріс, а кількість нових перевізників, що здійснюють міжнародні рейси, також збільшилась поряд з розвитком онлайн-бронювання та змінами у законодавстві, що впливає на легальність і доступність перевезень.

Автобусні чартери – це нерегулярні або спеціалізовані перевезення, що організуються під конкретні потреби груп пасажирів (туристів, бізнес-груп тощо) і часто здійснюються у форматі «туди-назад» з визначеною датою та маршрутом. Вони відрізняються від регулярних автобусних рейсів тим, що їх

проведення залежить від попиту та попереднього бронювання, а не від постійного розкладу.

У період 2022-2024 років українські туристичні оператори та сервісні платформи пропонували чартерні автобусні рейси з кількох міст України до Кишинєва, включно з Києвом, Житомиром, Вінницею, Дніпром, Кропивницьким, Уманню та Одесою. Ці рейси були доступні як туди/назад, так і в один бік за запитом клієнта, причому маршрут був адаптований під потреби пасажирського трафіку на туризм та транзитні поїздки. Ціни на такі квитки варіювалися залежно від відстані: від приблизно 1800 грн на маршруті Могилів-Подільський – Кишинів до понад 4000 грн на маршрутах із центральних міст, як-от Київ, Дніпро, Житомир. Графік рейсів часто узгоджувався з інтересами туристів, наприклад щоб прибути до Кишинєва перед міжнародними авіачартерами чи стиковими рейсами до курортів Європи.

Знайти автобусні квитки на маршрути Україна–Молдова можна через низку онлайн-сервісів бронювання, зокрема Kolobus.ua, BusVokzal.com, eKasa.org.ua чи Busfor.ua, що пропонують регулярні та чартерні рейси із зручністю купівлі квитків онлайн та інколи з можливістю оплати при посадці. Це свідчить про певне розширення інфраструктури продажу квитків та зміщення ринку у бік цифрових сервісів бронювання.

Географія автобусних чартерів Україна-Молдова охоплює прямі сполучення між українськими містами та Кишинєвом. Серед найпопулярніших напрямків є Київ – Кишинів, Одеса – Кишинів, а також рейси з інших великих міст центральної та південної України. За даними сервісів бронювання, такі маршрути часто здійснюються майже щоденно, що свідчить про сталість попиту на перевезення між країнами.

Періодичні або чартерні рейси можуть організовуватися під спеціальні події, святкові дати, туристичні сезони чи групові подорожі. Наприклад, сезонні пропозиції були розроблені з метою обслуговування груп туристів, для яких автобус є основним способом добирання до Кишинєва перед подальшим авіаперельотом або відпочинком у межах туристичного регіону.

Загальний попит на автобусні маршрути з України до Молдови у 2025 році зріс порівняно з попередніми роками, про що свідчать збільшення кількості автобусних рейсів на 55% порівняно з попереднім періодом. Це свідчить про відновлення або розширення автобусного сполучення, яке відображає загальні тенденції мобільності населення в туристичному регіоні, поряд із розвитком інших видів транспорту.

Після початку повномасштабної війни в Україні та закриття авіапростору автобусні перевезення стали одним із найпопулярніших способів подорожей як для туристів, так і для тих, хто їздить у справах або на зустрічі з рідними. Попит на міжнародні автобусні перевезення за цей період суттєво збільшився, що призвело до появи нових перевізників та маршрутів, а також до зростання частки міжнародних автобусних напрямків серед загального ринку перевезень. За перші пів року після початку війни продаж квитків на міжнародні автобусні маршрути зріс утричі в порівнянні з допандемічним періодом.

Ринок автобусних чартерів між Україною та Молдовою не концентрований навколо одного-двох великих операторів, а є досить фрагментарним, включаючи як великі компанії, так і регіональних перевізників або турагентства, що організують чартери на замовлення. Також існують чартери, організовані турагентствами або через спеціалізовані сервіси, що продають автобусні квитки як частину туристичного продукту. Це можуть бути маршрути, що обслуговують групи пасажирів у рамках подорожей чи сезонних поїздок.

Цифрові сервіси бронювання відіграють дедалі важливішу роль у формуванні ринку, оскільки дозволяють клієнтам порівнювати ціни, вибирати маршрути та здійснювати оплату онлайн. Платформи бронювання також сприяють збільшенню прозорості ринку і полегшують доступ до інформації про рейси, що допомагає пасажирам планувати поїздки з урахуванням графіків та вартості. Крім того, деякі сервіси пропонують знижки чи спеціальні умови для онлайн-бронювання, що може стимулювати попит.

Однією з головних перешкод для розвитку автобусних чартерів є проблеми перетину кордону, що можуть спричиняти значні затримки та впливати на графік руху. За даними респондентів пасажирських обговорень, у деяких випадках проходження кордону може займати кілька годин залежно від часу доби та завантаженості пунктів пропуску, що створює додаткові логістичні витрати та впливає на якість послуг.

Через складну ситуацію з війною та реформами в сфері транспорту частина перевізників може стикатися з викликами у вигляді необхідності оформлення дозволів, проходження контролю в системі «єЧерга» та відповідності нормам міжнародних перевезень, що може впливати як на операційну ефективність, так і на права споживачів послуг.

Автобусні чартери конкурують з регулярними автобусними рейсами, поїздами, приватними мікроавтобусами. У багатьох випадках регулярні рейси можуть бути дешевші та зручніші для окремих категорій пасажирів, а чартери залишаються популярними здебільшого для групових поїздок, турів чи спеціальних потреб. З огляду на зростання мобільності населення і відновлення міжнародних поїздок, ринок автобусних чартерів має потенціал для подальшого розширення. Це може бути досягнуто шляхом розширення цифрових сервісів бронювання, оптимізації перетину кордону, співпраці з туристичними агентствами та інтеграції чартерних пропозицій у туристичні продукти.

Розширення угод між Україною, Молдовою та ЄС у сфері дорожнього транспорту може сприяти покращенню дорожньої інфраструктури та умов для міжнародних перевезень, що позитивно вплине на ринок автобусних чартерів та дозволить розглядати Молдову як частину ширших транспортних і туристичних коридорів у Європі.

Динаміка розвитку свідчить про те, що автобусні чартери можуть стати важливою конкурентною частиною транспортного ринку у Східній Європі, особливо для тих мандрівників, хто обирає економічні та групові способи

пересування. Подальший розвиток інфраструктури, регуляторних відносин і цифрових сервісів може сприяти стабільному зростанню цієї галузі.

Таким чином, розвиток ринку автобусних чартерів з України до Молдови показує, що цей сегмент є важливим елементом міжнародних пасажирських перевезень, що відіграє значну роль у мобільності між країнами. Попит на такі перевезення зростає, а цифрові платформи бронювання сприяють підвищенню доступності послуг для широкого кола клієнтів. Водночас ринок залишається фрагментарним, із значною кількістю дрібних перевізників та викликами, пов'язаними з інфраструктурою та регуляторними обмеженнями.

3.2. Вдосконалення стратегії розвитку виїзного туризму в Молдову з врахуванням конкуренції на ринку автобусного туризму

Сильну конкурентну позицію на ринку виїзних турів до Молдови займає туроператор «Аккорд Тур» та туристична агенція «Ніка Тур Вояж». За даними пропозицій цих турфірм, компанії формують класичні туристичні тури, екскурсійні, вихідного дня, святкові, автобусними маршрутами з Хмельницького до Молдови та з Одеси і Львова до Молдови, які постійно набирають популярності серед місцевого населення. Це створює конкурентний тиск на туристичні маршрути, що не поєднують транспорт із авіаперельотами, оскільки:

- традиційні автобусні тури прямо конкурують за однаковий контингент пасажирів;

- «Ніка Тур Вояж» має свій власний туристичний автомобільний транспорт та досвідчених турлідерів, що дозволяє лідирувати за собівартістю туристичних послуг;

- пропозиції «Ніка Тур Вояж» часто включають готові маршрути (супровід, розміщення, додаткова програма), а не просто перевезення за маршрутом.

Конкуренція з такою турфірмою у сегменті звичайних автобусних турів без авіа перевізника є доволі сильною через вищу впізнаваність бренда та сформовану клієнтську базу. Спроби конкурувати лише за маршрутом «Хмельницький – Кишинів» роблять ризик перетягування клієнтів на сторону опонента високим, особливо якщо пропозиції є схожими за змістом.

ТОВ «Партнер Тур Груп» доцільно дотримуватись стратегії диференціації, тобто створити комбінований продукт «автобус та авіа чартер», що дозволить уникнути прямого конкурентного тиску і підвищити привабливість турпродукту. В межах цієї стратегії варто орієнтуватись на пакетні продукти виїзних туроператорів, створюючи автобусний трансфер до аеропорту Кишинєва, чергового авіачартера до Туреччини (Анталія, Стамбул), Греції, Єгипту тощо. У колаборації з виїзними купально-пляжними туроператорами створювати комбіновані тури «Хмельницький – Кишинів (автобус) – Кишинів – Анталія (авіа) – відпочинок – зворотній шлях». Такий турпродукт:

- відрізняється від пропозицій «Ніка Тур Вояж», бо поєднує два види транспорту;

- розширює цільову аудиторію за рахунок тих, хто шукає «відпочинок за кордоном» з Хмельницького без складної логістики;

- дозволяє краще завантажувати автобус під авіарейси.

Ринкові можливості та обґрунтування вибору авіа-орієнтованого туру забезпечує конкурентні переваги та пояснює, чому варто робити комбінований продукт:

1. Диференціація від конкурентів: такий продукт уникає прямої конкуренції з класичними автобусними турами іншого оператора, оскільки вимагає іншого типу логістики «авіа та автобус».

2. Збільшення доходу: тур «автобус та авіа» додатково продає не лише перевезення, а й пакетний туристичний продукт (готелі, трансфери, супровід), що дозволяє збільшити середній прибуток на одного туриста.

3. Стабільніше завантаження: авіа-чартери до популярних напрямків, як Туреччина, Африка, Європа, мають сезонний і постійний попит, що додає стабільності бізнес-моделі.

4. Маркетингова перевага: «Вирушай з Хмельницького через Кишинів без клопотів – один квиток, два види транспорту», така комунікація створює сильний рекламний потенціал.

Поблизу аеропорту автобусів багато і часто вони їздять навіть парами, бусам знаходити місце для паркування значно легше на прилеглий до аеропорту території. Кожні 30 хвилин на дорозі біля кишинівського аеропорту зупиняються автобуси, що прибувають з України. До Одеси всього 180 кілометрів, тож рейси звідти відправляються щогодини. Проте з інших міст України дістатись до Одеси стає все складніше, адже попит зростає і на всіх охочих квитків не вистачає. Крім того великі міста України організували в Кишинів своє підвезення громадян, наприклад є маршрут через Умань, не заїжджаючи в Одесу.

Українські пасажери дедалі активніше користуються кишинівським аеропортом, адже саме тут їхні авіакомпанії знайшли нову базу для роботи в умовах закритого українського неба. SkyUp ще у 2023 році зареєструвалася в ЄС і розмістила в столиці Молдови п'ять своїх літаків, а вже з травня 2025 року планує виконувати рейси за десятьма європейськими напрямками. Така присутність українських перевізників стимулювала конкуренцію на місцевому ринку і молдавські компанії почали знижувати ціни та відкривати нові маршрути. FlyOne пропонувала квитки всього за 19 євро, які миттєво розкуповувалися. Традиційно найбільший попит був на рейси до Італії, де працює багато молдаван, але останнім часом значна частина трудових мігрантів переорієнтувалася на Німеччину, тому Lufthansa оголосила про збільшення польотів до Франкфурта. До цього напрямку приєдналися й FlyOne, і Wizz Air, яка після тривалої перерви повернула свою операційну базу до Кишинева. Спершу у 2023 році польоти призупинили через загрозу ракетних ударів, але вже з грудня того ж року компанія відновила кілька рейсів до Італії та Великої

Британії. Хоча офіційно пояснювали це підвищенням безпеки завдяки новому військовому радару, експерти наголошують, що вирішальним чинником стала економіка: літаки заповнювалися пасажирами, і польоти стали вигідними. У березні 2025 року Wizz Air оголосила про масштабне розширення, а саме відкриття 27 нових напрямків у 15 країнах, що ще більше закріпило позиції Кишинєва як важливого регіонального авіахабу.

Автобусний чартер за маршрутом «Хмельницький – Могилів-Подільський – Кишинів» може стати перспективним напрямом діяльності ТОВ «Партнер Тур Груп» у сфері міжнародних туристичних перевезень та виїзного туризму загалом. Для комплексної оцінки доцільності реалізації даного проєкту проведемо SWOT-аналіз (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – SWOT-аналіз автобусного чартеру «Хмельницький – Могилів-Подільський – Кишинів»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Власний автобус (відсутність орендних витрат)	Обмежена місткість на 16 місць
Гнучке формування графіку рейсів	Залежність від завантаженості кордону
Прямий маршрут без пересадок	Обмежений маркетинговий бюджет
Попит на напрямок Молдова, Кишинів	Необхідність постійного пошуку пасажирів
Досвід турфірми у виїзному туризмі	Ризик неповного завантаження рейсу
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання попиту на автобусні міжнародні перевезення	Посилення конкуренції з регулярними перевізниками
Відсутність авіасполучення з України	Зміни митних і прикордонних правил
Співпраця з онлайн-сервісами продажу квитків	Зростання вартості пального
Можливість комбінування з туристичними турами	Нестабільна безпекова ситуація, дроніві атаки на Одеську область

Проект має перевагу за рахунок власного транспорту та стабільного попиту. Основним фактором успіху є забезпечення достатнього рівня завантаженості рейсів і диверсифікація каналів продажу квитків.

Розробка маршруту автобусного чартеру вимагає розрахунку витрат на маршрут: Хмельницький – Могилів-Подільський – Кишинів. Буде виконуватись мікроавтобусом туристичного класу на 16 пасажирських місць).

Орієнтовна протяжність маршруту орієнтовно 430 км.

Час у дорозі: Хмельницький – Могилів-Подільський: 5 год; проходження кордону: 2-4 год; Могилів-Подільський – Кишинів: 3 год. Загальний часу дорозі становить від 10 до 12 годин.

Періодичність рейсів планується 1-2 рази на тиждень на першому етапі реалізації проекту. Цільова аудиторія:

- туристи;
- пасажери, що прямують транзитом через Кишинів;
- трудові мігранти;
- приватні поїздки.

Проведемо розрахунок економічної ефективності чартеру (таблиця 3.4). Витрати на один рейс (в один бік), автобус власний; середня витрата пального на 10 л / 100 км; ціна дизельного пального за паливними талонами для юридичних осіб 55 грн/л.

Таблиця 3.4 – Витрати на один рейс «Хмельницький – Кишинів» через Могилів-Подільський

Стаття витрат	Сума, грн
Пальне (430 км × 10 л / 100 км × 55 грн)	2 365
Заробітна плата водія	2 000
Амортизація, ТО	1 000
Страхування, збори	400
Адміністративні витрати	300
Разом витрат	6 065

Розрахуємо доходи та прибуток:

- ціна квитка 1800 грн;
- місткість автобуса 16 місць;
- максимальний дохід: $16 \times 1800 = 28800$ грн;
- фактична бажана модель при 80 % завантаження: $13 \text{ пасажирів} \times 1800 = 23400$ грн;

- фінансові результати: дохід 23400 грн, витрати 6065 грн, чистий прибуток 17335 грн, рентабельність рейсу 286%, точка безбитковості 4 пасажирів ($6065 / 1800$), тобто навіть за мінімального завантаження рейс залишається прибутковим.

Онлайн-сервіси продажу автобусних квитків дозволяють:

- збільшити охоплення клієнтів;
- знизити витрати на рекламу;
- забезпечити стабільне завантаження рейсів;
- автоматизувати процес бронювання.

Обґрунтування співпраці з онлайн-сервісами продажу квитків показано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Доцільність використання онлайн-каналів для заповнення чартерних автобусних рейсів

Онлайн-сервіс	Переваги	Умови
Busfor / BlaBlaCar Bus	Висока впізнаваність, велика аудиторія	Комісія 10–15 %
Kolobus.ua	Орієнтація на міжнародні рейси	Комісія 8–12 %
eKasa.org.ua	Український ринок, зручна інтеграція	Фіксована комісія
BusVokzal.com	Пасажири з регіонів	Агентська модель

Оптимальна комбінована модель співпраці:

- 50-60% квитків продавати через онлайн-сервіси;
- 40-50% робити прямі продажі через офіс і соцмережі.

Навіть з урахуванням 15 % комісії, рейс залишається прибутковим:

$$23400 - (15\% \times 23400) - 6\,065 = 13\,825 \text{ грн чистого прибутку.}$$

Запровадження автобусного чартеру «Хмельницький – Кишинів» для ТОВ «Партнер Тур Груп» є економічно доцільним та стратегічно обґрунтованим. Власний транспорт, стабільний попит і можливість співпраці з онлайн-платформами створюють умови для отримання високої рентабельності та швидкої окупності проєкту.

Подорож із Хмельницького до Кишинева через Могилів-Подільський має кілька вагомих переваг, які роблять цей маршрут більш зручним і практичним у нинішніх умовах.

По-перше, географічна близькість і прямий вихід на кордон із Молдовою. Могилів-Подільський розташований на південному заході Вінницької області, і саме тут діє один із найбільш завантажених пунктів пропуску на українсько-молдовському кордоні. Це означає, що дорога з Хмельницького не потребує зайвих об'їздів чи довгих транзитів через інші країни, а можна одразу потрапити на територію Молдови.

По-друге, цей напрямок зараз вважається одним із найстабільніших і безпечних для перетину. Інфраструктура пункту пропуску в Могилеві-Подільському розвинена краще, ніж у дрібних переходах, і здатна обслуговувати значний потік пасажирів та транспорту, що зменшує ризик довгих черг і затримок, особливо якщо порівнювати з менш популярними маршрутами.

По-третє, Ситуація з дронами на маршруті «Хмельницький – Могилів-Подільський – Кишинів» наразі не створює системних перешкод для цивільних поїздок. Відомостей про регулярні атаки чи блокування цього коридору немає, тому транспортні перевізники продовжують активно використовувати його для автобусних та приватних рейсів.

По-четверте, саме через цей коридор організовано найбільш логічний шлях до Кишинева, від кордону дорога веде через Сороки та далі на південь, що дозволяє швидко вийти на головні траси, які ведуть безпосередньо до

столиці Молдови. Маршрут через Могилів-Подільський є не лише коротшим, а й більш прямим, без зайвих об'їздів.

Отже, поєднання географічної зручності, стабільності роботи пункту пропуску, прямого виходу на головні траси та економічної вигоди робить маршрут через Могилів-Подільський оптимальним для поїздки з Хмельницького до Кишинєва.

Таблиця 3.6 – Рекомендовані пропозиції щодо розвитку виїзного туризму в Молдову для ТОВ «Партнер Тур Груп»

№ з/п	Пропозиція	Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
1.	Пошук варіантів співпраці з виїзними туроператорами для гармонізації розкладу автобусного чартерного туру з чартерами в Єгипет та Туреччину	Пропозиція співпраці по наданню послуги трансферу туроператорам з Хмельницького до аеропорту в Молдові	Забезпечити регулярне комерційне використання власного автомобільного транспорту	Збереження власного рухомого складу, кваліфікації водіїв, досягнення беззбитковості утримання власного автотранспорту
2.	Запровадження автобусного чартеру «Хмельницький – Кишинів» до аеропорту	Початок подорожі з Хмельницького до Кишинєва через Могилів-Подільський, моніторинг варіантів логістики дією воєнних руйнівних факторів	Продаж туру через власний офіс, завдяки співпраці з онлайн-сервісами та туроператорами по авіа-турам	Власний транспорт, стабільний попит і можливість співпраці з онлайн-платформами створюють умови для отримання високої рентабельності

Висновки

Туристичний потенціал – це багатовимірна сукупність природних, культурних, інфраструктурних та соціально-економічних ресурсів, які створюють передумови для сталого розвитку туризму; його оцінка вимагає системного методичного підходу та інтеграції кількісних і якісних індикаторів.

Методологія розвитку туризму являє поєднання стандартизованих статистичних методів, практичних інструментів діагностики, стратегічного та проєктного підходів, управління дестинацією і систем моніторингу сталості. Міжнародні інструменти забезпечують основу для розробки адаптованих локальних методик, що враховують економічні, екологічні й соціальні реалії дестинації. Для успішного розвитку туризму потрібна координація між урядом, бізнесом та громадами і постійне інвестування в інфраструктуру й збереження туристичних ресурсів.

Управління виїзним туризмом виступає важливим елементом державної політики та бізнесових стратегій у сфері туризму. Воно має ґрунтуватися на комплексному використанні правових, економічних та організаційних інструментів. Завдяки цьому можна гарантувати безпеку туристів, стабільність ринку та інтеграцію країни у міжнародний туристичний простір, одночасно мінімізуючи економічні ризики, пов'язані з відтоком капіталу.

Частка українських туристів до Молдови з 2018 по 2022 роки зросла з 8% до 26%. Статистика 2023-2024 років свідчить про зростання офіційних приїздів у Молдову з 43,6 тис. до 67,6 тис. осіб, але ці цифри не відображають повної мобільності на кордоні, яка вимірюється сотнями тисяч, або й десятками мільйонів перетинів. Оперативні дані за 2025 рік засвідчили, що українці й надалі залишаються вагомою складовою іноземних туристичних потоків, формуючи понад третину загального обсягу відвідувань.

Привабливість Кишинівського аеропорту для українських туристів пояснюється комплексом причин: географічна близькість, економічна вигода, зручність інфраструктури та розширення маршрутної мережі. Він став не

просто транзитним пунктом, а своєрідним «вікном у Європу», яке компенсує відсутність прямих авіарейсів з України. Могилів-Подільський, розташований на південному заході Вінницької області, має пряму близькість до кордону з Молдовою, що робить його одним із ключових пунктів пропуску на українсько-молдовському кордоні. Завдяки цьому дорога з Хмельницького не потребує додаткових об'їздів чи транзитів через інші країни, адже можна одразу потрапити на територію Молдови. Сам напрямок нині вважається стабільним і безпечним для перетину: інфраструктура пункту пропуску тут розвинена краще, ніж у дрібних переходах, і здатна обслуговувати значний потік пасажирів та транспорту, що зменшує ризик довгих черг і затримок у порівнянні з менш популярними маршрутами. Ситуація з дронами на відрізку «Хмельницький – Могилів-Подільський – Кишинів» не створює системних перешкод для цивільних поїздок, немає відомостей про регулярні атаки чи блокування цього коридору, тому перевізники активно використовують його для автобусних і приватних рейсів. Саме через цей коридор прокладено найбільш логічний шлях до Кишинева: від кордону дорога веде через Сороки й далі на південь, що дозволяє швидко вийти на головні траси, які ведуть безпосередньо до столиці Молдови. Таким чином, маршрут через Могилів-Подільський є не лише коротшим, а й більш прямим, без зайвих об'їздів.

Проєкт вирізняється перевагою завдяки використанню власного транспорту та стабільному попиту, а його успіх визначається насамперед забезпеченням достатнього рівня завантаженості рейсів і диверсифікацією каналів продажу квитків. Розробка маршруту автобусного чартеру передбачає детальний розрахунок витрат на напрямок Хмельницький – Могилів-Подільський – Кишинів, який на першому етапі реалізації планується виконувати мікроавтобусом туристичного класу, а основним сегментом будуть туристи, пасажири, які прямують транзитом через Кишинів.

Список використаних джерел

1. Гедін М. Методичні засади оцінки туристичного потенціалу України в контексті євроінтеграції. Київський національний лінгвістичний університет, 2021. Режим доступу: <https://bing.com/search?q=%d0%9f%d0%be%d1%82%dd96> (дата звернення: 11.12.2025).
2. Дребот О.І., Бабікова К.О., Олійник Г.Б. Основи розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіонів. Інститут агроекології і природокористування НААН, 2022. Режим доступу: <https://journals.uran.ua/bnusing/article/download/255219/255413> (дата звернення: 11.12.2025).
3. Butler R. Sustainable tourism: A state of the art review. *Tourism Geographies*, 1999. 135 p.
4. Richards G. Cultural tourism: A review of recent research and trends. *Journal of Tourism Studies*, 2018. 65 p.
5. UNWTO. International Tourism Highlights. World Tourism Organization, 2020. 31 p.
6. Methodical approaches to estimate the tourist potential of Ukraine and regions. SciSpace. Режим доступу: <https://scispace.com/pdf/methodical-approaches-to-estimate-the-tourist-potential-of-1zj54dw77v.pdf> (дата звернення: 11.12.2025).
7. Огієнко А.В., Огієнко М.М. Теоретичні засади дослідження туристично-рекреаційного потенціалу. Проблеми системного підходу в економіці, 2020, Вип. 1(75), С. 31–37.
8. Коваль П.Ф., Алешугіна Н.О., Андрєєва Г.П., Зеленська О.О. та ін. В'їзний туризм: навчальний посібник. Ніжин: Видавництво Лук'яненко В.В., 2010. 304 с.
9. Ткаченко Т.І., Соколова К.О. Теоретичні аспекти формування туристичного потенціалу підприємств. Вісник Маріупольського державного університету. Серія «Економіка», 2011, Вип. 1. С. 107–112.

10. UN Statistics Division. The Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework. New York, 2008. 251 p.
11. UNWTO. Measuring the Sustainability of Tourism (MST) — Statistical Framework for Measuring the Sustainability of Tourism. Madrid, 2023. 38 p.
12. World Bank; World Tourism Organization. Tourism for Development: Tourism Diagnostic Toolkit. Washington, 2019. 47 p.
13. UNWTO. Investment Guidelines / Tourism Investment Strategy. Madrid. 27 p.
14. UNESCO World Heritage Centre. Sustainable Tourism Toolkit (How-to guides for destination managers). Paris. 95 p.
15. Chams-Anturi O., Paipa-Sanabria E., Escorcia-Caballero J.P. Methodology for the Identification and Evaluation of the Tourism Potential of the Natural and Cultural Heritage Inventory. Sustainability, 2025. 56 p.
16. Tourism: Carrying capacity methodology for tourism. ESPON. Режим доступу: <https://www.espon.eu/projects/tourism-carrying-capacity-methodology-tourism> (дата звернення: 11.12.2025).
17. UNWTO. International Recommendations for Tourism Statistics. Madrid, 2008. 41 p.
18. United Nations. Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework. New York, 2008. 52 p.
19. Cooper C., Fletcher J., Fyall A. Tourism: Principles and Practice. Pearson Education, 2018. 265 p.
20. Лифар В.В. Міжнародний туризм: теорія і практика. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 432 с.
21. Hall C.M. Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships. Routledge, 2008. 302 p.
22. OECD. Tourism Trends and Policies. Paris, 2022. 364 p.
23. Buhalis D. Tourism and Information Technologies. Tourism Management, 2019. P. 86-91.
24. UNWTO. Global Tourism Policy and Governance. Madrid, 2021. 248 p.

25. Папірян Г.А. Економіка туризму. Київ: Знання, 2020. 382 с.
26. Закон України «Про туризм» : Закон України від 15 вересня 1995 р. № 324/95-ВР // Відомості Верховної Ради України. — 1995. — № 31. — 241 с.
27. Middleton V., Fyall A. Marketing in Travel and Tourism. Routledge, 2016. 520 p.
28. Sigala M. Digital transformation in tourism. Tourism Management Perspectives, 2020. P. 102-111.
29. World Bank. Tourism for Development. Washington, 2019. 152 p.
30. Dwyer L., Forsyth P. International tourism economics. Annals of Tourism Research, 2017. P. 124-247.
31. UNWTO. Tourism Risk and Crisis Management. Madrid, 2020. 29 p.
32. OECD. Rebuilding Tourism for the Future. Paris, 2024. 376 p.
33. Фінансова звітність ТОВ «Партнер Тур Груп». Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/38469218>. (дата звернення: 11.12.2025).
34. National Bureau of Statistics of the Republic of Moldova. Arrivals of foreign visitors in the Republic of Moldova, by origin countries, 1992-2024. Режим доступу: <https://statbank.statistica.md/>. (дата звернення: 11.12.2025).
35. National Bureau of Statistics of the Republic of Moldova. Press releases / Tourism. Режим доступу: <https://statistica.gov.md/>. (дата звернення: 11.12.2025).
36. CEIC. Aggregated reporting / Moldova visitor arrivals (yearly series). Режим доступу: <https://www.ceicdata.com/>. (дата звернення: 11.12.2025).
37. UNHCR. Protection briefs / border monitoring (кількість осіб, що прибули з України до Молдови; кумулятивні оцінки за 2023–2024). Режим доступу: <https://data.unhcr.org/>. (дата звернення: 11.12.2025).
38. State Border Guard Service (SBGS). Media Center Ukraine — повідомлення про загальні перетини кордонів з Україною. Режим доступу: <https://mediacenter.org.ua/>. (дата звернення: 11.12.2025).
39. Туризм в Республіці Молдова. Офіційний туристичний портал країни. Режим доступу: <https://turism.gov.md/>. (дата звернення: 11.12.2025).

40. Туризм в Молдові — природні та культурні ресурси. Режим доступу: <https://fci.md/home/tourism-in-moldova?> (дата звернення: 11.12.2025).

41. Бураков О. Аеропорт Кишинева потрапив у топ-10 Європи завдяки українцям. Deutsche Welle. Режим доступу: <https://www.dw.com/>. (дата звернення: 11.12.2025).