

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.  
Ефективна економіка. 2023. № 6.*

**DOI:** <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.26>

**УДК:** 338.48

*В. А. Сливенко,*

*к. і. н., доцент кафедри туристичного бізнесу та гостинності,  
Дніпровський національний університет ім. Олесь Гончара, м. Дніпро  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6149-9015>*

## **СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ НІМЕЧЧИНИ У ПОСТКРИЗОВИЙ ПЕРІОД**

*V. Slyvenko,*

*PhD in Historical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Tourism Business and Hospitality,  
Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro*

## **STRATEGIC VECTORS AND CURRENT TRENDS OF TOURISM BUSINESS DEVELOPMENT IN GERMANY IN THE POST-CRISIS PERIOD**

*Мета дослідження – проаналізувати стратегічні вектори та сучасні тенденції розвитку туристичного бізнесу Німеччини. Метод дослідження – аналіз державних програм розвитку туризму, нових напрямів інвестування та урядових субсидій на розвиток подорожей, експертних висновків про можливі*

*стратегічні вектори розвитку туристичної сфери після завершення кризи, викликаною пандемією Covid-19/Coronavirus.*

*Результати. Проаналізовано стратегічні напрями розвитку підприємств туристичного бізнесу Німеччини після поступового затухання пандемії Covid-19/Coronavirus та завершення процесу повільного відкриття кордонів країн. Це дозволило сформулювати припущення про сучасні тенденції та можливі перспективні напрями розвитку туристичного бізнесу Німеччини.*

*Теоретичне і практичне значення дослідження. Аналіз сучасних проблем та можливих змін у напрямках розвитку туристичного бізнесу Німеччини після подолання кризових явищ може бути дуже цікавим як для практиків, так і для теоретиків, які вивчають проблеми розвитку туристичного бізнесу у світі.*

*Оригінальність та наукова новизна дослідження. У статті досліджено основні відмінності розвитку індустрії туризму та сфери гостинності Німеччини після затухання пандемії Covid-19/Coronavirus. На підставі всебічного та логічного аналізу стратегічних векторів розвитку підприємств туристичної сфери Німеччини після виходу з тривалої кризи проаналізовано основні фактори, які можуть вплинути на зміни деяких звичок споживачів та врахувати найважливіші економічні аспекти відновлення туристичних потоків. Дана робота допоможе розширити можливості фахівців з аналізу нових посткризових напрямів розвитку туристичної сфери, виокремити конкурентні переваги туристичних підприємств та допоможе робити обґрунтований прогноз на довгостроковий сталий розвиток індустрії подорожей.*

*Перспектива подальших наукових досліджень у даному напрямі полягає в розробці нових векторів стратегічного розвитку вітчизняного туристичного бізнесу на засадах запровадження ефективних німецьких практик.*

*The purpose of the study is to analyze the strategic vectors and current trends in the development of the tourist business in Germany. The research method is an analysis of state programs for the development of tourism, new areas of investment and government subsidies for the development of travel, expert opinions on possible*

*strategic vectors for the development of the tourism sector after the end of the crisis caused by the Covid-19/Coronavirus pandemic.*

*The results. The strategic directions of the development of German tourism business enterprises after the gradual subsidence of the Covid-19/Coronavirus pandemic and the completion of the process of slowly opening the borders of the countries are analyzed. This made it possible to formulate assumptions about modern trends and possible promising directions for the development of the tourist business in Germany.*

*Theoretical and practical significance of the study. The analysis of modern problems and possible changes in the directions of the development of the tourism business in Germany after overcoming the crisis phenomena can be very interesting for both practitioners and theorists who study the problems of tourism development in the world.*

*Originality and scientific novelty of the research. The article examines regional differences in the development of tourism in Germany after overcoming the Covid-19/Coronavirus pandemic. On the basis of a logical analysis of the strategic vectors of the development of the tourism business in Germany after the crisis, the factors that can influence changes in consumer habits and take into account the important economic aspects of the recovery of the tourism sector are analyzed. This work will help to expand the possibilities of researchers in the analysis of new post-crisis trends in the development of tourism business and will help to make the most accurate and reasonable forecast for long-term sustainable development and competitive advantages of tourism enterprises.*

*The prospect of further scientific research in this area is to develop a mechanism for the strategic development of the tourism business of Ukraine on the basis of successful German practices.*

***Ключові слова:*** туристичний бізнес, стратегія, вектор, розвиток, криза, пандемія Covid-19/Coronavirus.

***Keywords:*** tourism business, strategy, vector, development, crisis, the Covid-19/Coronavirus pandemic.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Сьогодні туризм – це глобальний бізнес, в якому домінують інтереси країн, які формують основні туристичні потоки. Незважаючи на кризи, туризм розвивається досить високими темпами. Це вселяє надію на нові можливості отримання доходів та збільшення кількості робочих місць майже у всіх регіонах світу. Звичайно, туризм створює величезні можливості отримання доходів і відкриває нові перспективи для розвитку місцевих громад. Однак в більшості випадків більшість населення дестинацій відчуває проблеми від комерціалізації культури, скорочення ресурсів та ігнорування своїх прав. Проте, все більше число конкретних позитивних прикладів показують більшу користь, ніж шкоду від розвитку туризму [17].

Необхідно зазначити, що в даний час в Україні триває повномасштабне військове вторгнення агресора, тому увесь комплекс заходів в туристичній сфері на всіх рівнях державної влади залишає не вирішеними багато питань. Нажаль, за своїм економічним потенціалом Україна значно відстає від Німеччини. Однак, це не може заважати думати про майбутнє та створювати більш досконалі механізми регулювання туристичного бізнесу та відповідні передумови подолання кризових явищ під час воєнних дій. Тому вважаємо, що вивчення позитивного досвіду Німеччини з розвитку її туристичної сфери може стати у нагоді при вирішенні багатьох проблем подолання кризи в туризмі в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** При дослідженні використані праці іноземних та вітчизняних дослідників туризму, представників професійних об'єднань, ТОП-менеджменту підприємств туристичної сфери, керівників урядових структур та фахівців Європейського Союзу.

**Постановка завдання.** Мета дослідження – проаналізувати стратегічні вектори та сучасні тенденції розвитку туристичного бізнесу Німеччини.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У листопаді 2022 р. в Празі були проведені загальні збори глав європейських національних рад з туризму у рамках

Європейської туристичної комісії (ЕТС). У цій нараді взяли участь понад 30 керівників національних органів з туризму країн Європи та асоційовані члени ЕТС з приватного сектору [4]. Було обговорено стан справ у туристичному секторі Європи. Збори відбулися одночасно з проведенням Європейського туристичного форуму. У поточному випуску щоквартального звіту ЕТС «Тенденції та перспективи у сфері туризму в Європі» було зазначено, що ентузіазм щодо подорожей цього літа зберігся: більше половини напрямків відновилися як мінімум до 77% від рівня іноземних прибуттів 2019 р. Однак було констатовано, що складне економічне становище може призвести до труднощів в туристичному секторі у наступному сезоні, оскільки дані більшості регіонів Європи вказували на початок помірної рецесії у третьому кварталі 2022 р. [4]. Крім того ЕТС прогнозувало, що висока інфляція - ключовий фактор прогнозів, вплине на відновлення мандрівок за декількома напрямками. Було обговорено, що споживачі на ключових туристичних ринках можуть зіткнутися з вищим рівнем інфляції та зростанням процентних ставок. В результаті це скоротить наявний дохід і зменшить можливості для дискреційних витрат, а це у свою чергу затримає відновлення подорожей. Було також зазначено, що авіакомпанії і готельний бізнес будуть стикатися з ціновим тиском, який продовжиться, через значне підвищення цін на енергію і більш високі витрати на персонал, що позначиться на споживачах через підвищення тарифів.

Необхідно зазначити, що перед самим початком пандемії постановою Кабінету міністрів Федерального уряду Німеччини від 30 квітня 2019 р. було прийнято Програму розвитку національної туристичної стратегії (далі - Програма) [3]. В Програмі зазначалося, що за останні роки Німеччина динамічно розвивалася як туристична країна. Це відбивалося, зокрема, на кількості ночівель внутрішніх та іноземних туристів у 2018 р., яка зросла до рекордного рівня. Німеччина отримує вигоду від триваючої глобальної тенденції зростання подорожей у світі. За оцінками Всесвітньої туристичної організації UNWTO – кількість міжнародних

прибуттів у всьому світі у 2018 р. порівняно з попереднім роком збільшилася на 6 % і склала 1,4 млрд [3].

Програмою були чітко визначені виклики для Німеччини як туристичного регіону. До них віднесли демографічні зміни, дефіцит кваліфікованих працівників, прогресуючу цифровізацію та зміни клімату, інфраструктурні проблеми сільської місцевості, зростаючі вимоги до мобільності та зміни умови безпеки подорожуючих. Виходячи з цього Програмою були визначені стратегічні цілі туристичної політики Німеччини:

- підвищення внутрішньої доданої вартості туристичного продукту;
- стабільне зростання якості життя людей;
- сприяння міжнародній стабільності [3].

Для вирішення цих фундаментальних політичних завдань, федеральний уряд сформував такі стратегічні вектори туристичної політики, які повинні забезпечити програмну основу всіх сфер діяльності, виконання операційних цілей і заходів всіх національних акторів:

1. Більш повне використання різноманітного потенціалу туризму.
2. Посилення конкурентоспроможності Німеччини як туристичної країни.
3. Проектування сучасного, безбар'єрного, надійного та екологічного простору.
4. Мобільність і цифрова інфраструктура, яка відповідає потребам мандрівників і врахувати проблеми, пов'язані зі збільшенням трафіку.
5. Прагнення до якісного туризму, який створює зручні для життя простори в гармонії з природою та культурою отримує високу якість життя всіх людей - відвідувачів, а також місцевих - сприяє і позитивно впливає на імідж Німеччини за кордоном.
6. Використання потенціалу туризму для сприяння економічному розвитку в інших частинах світу та для зміцнення миру і толерантності, сприяння міжнародному взаєморозумінню.

## 7. Підтримка екологічного та кліматичного розвитку туризму [1].

У відповідності з Програмою, для виконання стратегічних цілей розвитку туристичної сфери, федеральний уряд з огляду на свої повноваження на національному рівні повинен сприяти розвитку практично всіх сфер суспільного життя та виконати наступні кроки.

*Сформувати просту, надійну, малобюрократичну та проконкурентну структуру національної індустрії туризму.* Німецька індустрія туризму значною мірою складається з мікро-, малих і середніх компанії, яким вкрай потрібна повна свобода, щоб бути інноваційними і залишатися конкурентоспроможними [5]. Потрібні сучасні, справедливі і надійні рамкові умови для продовження їх розвитку, підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні та досягнення успіху Німеччини як туристичної країни майбутнього.

*Брати активну участь у міжнародному зростанні туристичної сфери.* За останні роки в'їзний туризм економічно розвивався позитивно, а також демонстрував потенціал зростання на майбутнє. Споживчі витрати іноземних туристів у Німеччині, за останніми підрахунками, склали понад 40 млрд євро на рік. Тому таке глобальне зростання перевищує всі очікування: у 2011 р. Всесвітня туристична організація UNWTO припустила, що кількість міжнародних мандрівників у середньому буде зростати на 3,3 % щорічно і до 2030 р. зросте до 1,8 млрд мандрівників на рік. Але фактичну проміжну позначку в 1,4 млрд прогнозу на 2020 р. мандрівники досягли вже у 2018 р. [8].

*Сформувати в туристичному бізнесі технологій індустрії 4.0.* Прогресуюча цифровізація з високою швидкістю змінює поведінку споживачів, бізнес-моделі, процеси та конкурентне середовище. Майже усі сфери туризму частково або повністю оцифровані [9]. Майбутня життєздатність німецької індустрії туризму також залежить від того, як вона справляється з викликами, пов'язаними з цими структурними змінами, жорсткішою та більш глобальною конкуренцією.

*Сформувати можливості мобільності таким чином, щоб відповідати потребам стійкого розвитку туристичного бізнесу.* Привабливість абсолютної більшості туристичних напрямків та їх потенціал економічного розвитку вирішальною мірою залежить від того, наскільки вони доступні для мандрівників. Продумана та узгоджена транспортна політика з метою безперервного задоволення потреб мандрівників повинна бути спрямована на належне інтегрування між різними видами транспорту. У випадку розробки проектів розвитку туризму в сільській місцевості необхідно одночасно розвивати місцевий і міжміський транспорт.

*Забезпечити зайнятість у сфері туризму з перспективою на майбутнє.* Туризм – це бізнес людей, заснований на взаємній довірі і взаємній повазі, що є передумовами успіху кваліфікованих та мотивованих співробітників. Структура заробітної плати, роль і умови праці повинні відповідати сучасним вимогам. Туризм, особливо сфера гостинності широко охоплюють практично всі землі Німеччини та повинні створювати велику кількість робочих місць для людей [6].

*Зміцнити сільські громади.* В сільських, часто структурно слабких регіонах туризм відіграє ключову роль у перспективах отримання прибутку та працевлаштування і таким чином сприяє створенню рівних умов життя. Необхідно регіони з слаборозвиненою промисловістю робити привабливими туристичними напрямками [12]. Туристичний попит, у свою чергу, сприяє розвитку закладів культури та місцевих структур постачання. Зокрема, в цих районах отримає розвиток роздрібна торгівля, гастрономія, медичне обслуговування та громадський транспорт.

*Зосередити увагу суспільства на сталому розвитку в туризмі та через нього.* Туризм, як жодна інша галузь, має справу з незайманим середовищем та автентичною культурою [11]. Стійкий розвиток туризму сприяє створенню придатних для життя природних і культурних середовищ, збереження їх існування, захист навколишнього середовища та клімату у гармонії з природою,

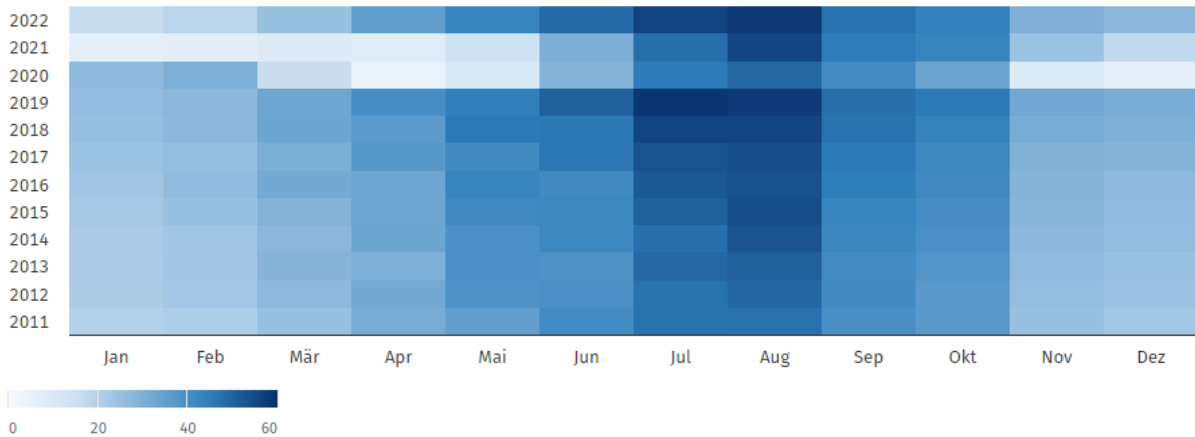
ландшафтом та інтересами місцевого населення і, таким чином, забезпечує створення довготривалих цінностей.

*Сприяти стабільності в міжнародному середовищі за допомогою туризму.* Туризм робить важливий внесок в економічну та соціальну стабілізацію у країнах, що розвиваються. Допомогти цим країнам реалізувати свій туристичний потенціал, використання якого створює можливості для стійкої економіки та соціально-екологічного розвитку місцевих громад.

*Злагоджена праця та взаємодія всіх акторів національного туристичного ринку.* Туризм – це наскрізне завдання, яке стосується майже всіх сфер національного господарства. Необхідно враховувати взаємодію різних акторів національного туристичного ринку всіх рівнів задля спільного успіху [14]. Це стосується всієї індустрії туризму, яка складається з дуже різних окремих сегментів, які разом створюють пакетний продукт - «подорож». Також це стосується туристичної політики, яка, з одного боку, впливає на різні сфери господарства на федеральному рівні та з іншого розподіляє повноваження між федеральною та місцевою владою. На законодавчому рівні, комітет з туризму з одного боку розглядає туризм, як незалежний економічний фактор, а з іншого боку, також вважає його наскрізним питанням федеральної політики. На виконавчому рівні федеральний уряд призначає уповноваженого з питань туризму, який приймає рішення у сфері туризму на національному рівні [16].

На початку 2023 р. індустрія туризму в Німеччині поступово почала оговтуватися від кризи викликаною пандемією коронавірусу у 2020-2022 рр., але ще не досягла докризової кількості ночівель до пандемії. За попередніми даними Федерального статистичного управління, у минулому році в Німеччині було зафіксовано 450,8 млн ночівель, що на 45,3% більше, ніж у 2021 р., але все ж таки на 9,1% менше, ніж у 2019 р., за рік до пандемії коронавірусу. У грудні 2022 р. у засобах розміщення було заброньовано на 57,0% ночівель більше, ніж у грудні

2021 р. На це, як і раніше, вплинуло часткове закриття готелів та обмеження на подорожі, пов'язані з коронавірусом (див. - *Діаграма 1*) [2; 10].



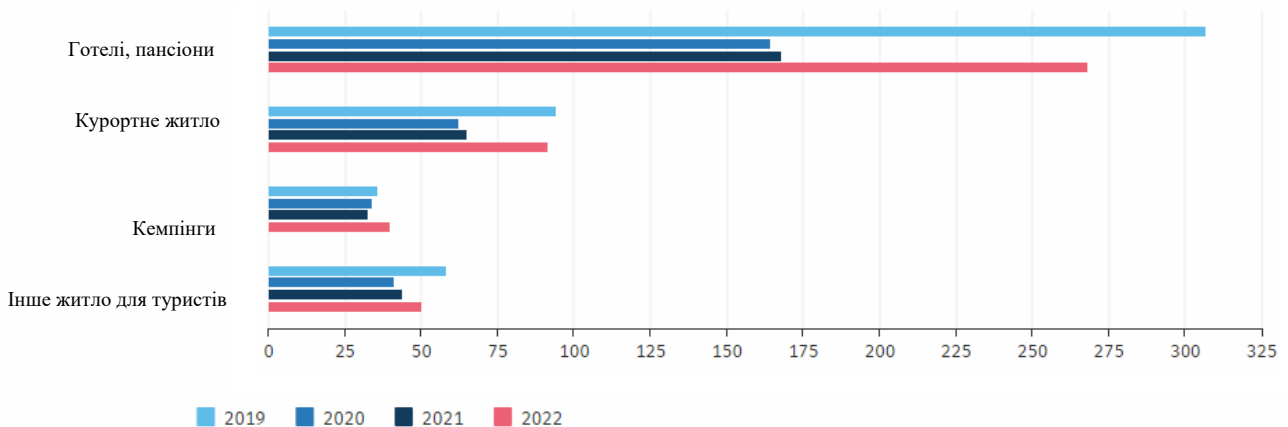
**Діаграма 1. Кількість ночівель у засобах розміщення Німеччини, станом на кінець грудня 2022 р., млн. [2; 10].**

Необхідно зазначити, що у 2022 р. в Німеччину прибуло більш ніж удвічі більше гостей з-за кордону, ніж минулого року. Кількість ночівель гостей з Німеччини зросла на 37,1% до 382,7 млн. у 2022 р. в порівнянні з попереднім роком. Кількість ночівель гостей з-за кордону склала 68,1 млн, +119,6%, що більш ніж удвічі вище, ніж 2021 р. Частка іноземних гостей у загальній кількості гостей досягла 15,1% минулого року порівняно з 10,0% у 2021 р. та 18,1%. % у рекордному 2019 р. [2]. Таким чином можна констатувати, що глобальний вплив пандемії коронавірусу на міжнародний туризм у Німеччині у 2022 р. зменшився, але допандемійного рівня досягнуто ще не було.

Важливим є те, що у 2022 р. зареєстровано значно більше ночівель у кемпінгах порівняно з 2019 р. Статистичні дані динаміки ночівель у різних видах засобів розміщення свідчать про те, що готельний бізнес значно відновився порівняно з 2020-2021 рр., але показники все ще залишаються значно нижчими за

докризовий рівень 2019 р. У 2022 р. було зафіксовано на 12,5 % менше ночівель, ніж у 2019 р., але на 59,7 % більше, ніж у 2021 р. [10].

Необхідно звернути увагу на те, що розвиток курортного житла та кемпінгів був іншим: тоді як курортне житло майже досягло рівня 2019 р. (-2,8%), кемпінги навіть змогли збільшити кількість ночівель на 12,4% у порівнянні з 2019 р. (див. - Гістограма 1) [2; 10].



**Гістограма 1. Кількість ночівель подорожуючих по Німеччині, за видами засобів розміщення у 2019-2022 рр., млн. [2; 10].**

Також, необхідно зазначити, що у 2022 р. стало помітним те, що кількість ночівель туристів як на початку, так і наприкінці року була значно нижчою від значень докризового 2019 р. (-19,8%). З іншого боку, у період з травня по жовтень 2022 р. кількість ночівель була приблизно такою самою, як і в 2019 р. (-2,5%). У серпні 2022 р. була досягнута рекордна кількість ночівель – 58,0 млн (на 0,3% більше, ніж у серпні 2019 р.) [7]. Таким чином, літній туризм, практично досягнув допандемійного рівня швидше, ніж туризм восени та взимку.

Показовим є значне зростання показників кількості ночівель у грудні 2022 р. у порівнянні із груднем 2021 р. За цей період постачальники житла в Німеччині забронювали понад 27,5 млн ночівель для місцевих та іноземних гостей. Це відповідає збільшенню на 57,0% порівняно із груднем 2021 р. Різке зростання можна пояснити частковим зняттям обмежень, пов'язаних з коронавірусом.

Але, у порівнянні з груднем докризового 2019 р. кількість ночівель була на 11,2% нижчою [7].

Важливим є те, що у грудні 2022 р. значно зросла кількість ночівель гостей з Німеччини - на 47,2% до 22,0 млн. в порівнянні з тим же місяцем попереднього року. Кількість ночівель гостей з-за кордону збільшилася на 114,4% до 5,5 млн. Тут також чітко видно ефект часткового зняття обмежень на подорожі. Порівняно з груднем 2019 р. кількість ночівель місцевих гостей у грудні 2022 р. все ще була на 10,1% нижчою, а для іноземних гостей цей показник становив нижче на 15,0% [16].

Щодо аналізу останніх тенденцій розвитку туризму в Німеччині у постпандемійний період необхідно зазначити наступне.

*1. Відбулися значні зміни у філософії рекреації та туризму – почали домінувати настрої пошуку дешевшого відпочинку та різних способів заощадити.* Міжнародна рада з подорожей та туризму (WTTC), штаб-квартира якої розташована у Лондоні, загалом надала оптимістичні оцінки відновлення міжнародного туризму, причому було зазначено, що лідерами процесу є європейські столиці, а найшвидше відновився Париж. Але WTTC надала й аналіз загроз розвитку сучасного туризму. Зокрема у відносно благополучній Західній Європі, також стає популярним тренд на «все включено», та пошук варіантів заощадити на відпочинку хоча і без суттєвій втрати його якості. Саме такі висновки з аналізу WTTC можна зробити щодо прогнозу основних трендів на туристичне літо-2023 [4; 13]. Середній європеєць, як зазначено в аналізі, планує на відпочинок витратити 1-2 тис. євро. Але загальний тренд - ошадливі німці тепер шукають більш дешевого відпочинку та різноманітні способи зекономити. Серед них - згадуване зростання попиту на тренд «все включено», який оберуть 12% з опитаних, заощадити на покупках в туристичних дестинаціях планують ще 18%, а понад 17% мають намір обрати дешевше житло та більш доступні ресторани [4].

*2. Вирішення нової глобальної проблеми туристичної сфери - дефіциту персоналу.* Наслідки пандемії призвели до появи нової загрози в міжнародному туризмі. На туристичній виставці «ІТВ-Берлін» експертами було озвучено нову глобальну проблему, якою виявився суттєвий дефіцит персоналу. Протягом пандемії коронавірусу світовий туризм втратив понад 62 млн осіб співробітників. Було зазначено, що не всі вони мають наміри повернутися. Тому зараз майже 90% усіх підприємств туристичної сфери зазнають гостру нестачу персоналу [7].

Такі дані містить звіт, представлений на прес-конференції в рамках «ІТВ-Берлін» дослідницькою компанією з розширення зайнятості у сфері туризму (TEEM), яка була створена з ініціативи міністра туризму Ямайки Е. Бартлетта та Міжнародної ради з подорожей та туризму. Зокрема дослідники вважають, що до 2025 р. індустрії туризму та гостинності знадобиться понад 8,4 млн нових співробітників, які будуть спеціалізуватися у таких сферах, як аналіз даних, розширене обслуговування клієнтів, цифровий маркетинг та ін. [1]. Також фахівці зазначили, що зараз постала проблема більш ретельного вивчення психології персоналу, який працює в цієї сфері, та причину значної міграції до інших секторів.

*3. Збільшення ризиків масового скасування авіарейсів через дефіцит персоналу у авіакомпаніях.* Певною несподіванкою для експертів стали проблеми німецької Lufthansa - найбільшої авіакомпанії Європи, яка зазнала значних збитків та заявила про відміну на літній сезон 2023 р. понад 34 тис. авіарейсів [16]. Крім того, фахівці Національного комітету Німеччини з туризму попередили, що німецька профспілка Verdi закликала робочих аеропортів Франкфурта, Мюнхена, Штутгарта, Гамбурга, Дортмунда, Ганновера та Бремена до страйку, тому потенційним туристам було наполегливо рекомендовано утриматися від подорожей через ризик збоїв.

*4. Стрімке скорочення кількості класичних туристичних агентств на користь онлайн-сервісу.* Активний розвиток «високотехнологічних» конкурентів

привів до того, що в Німеччині почалося виродження класичних туристичних агентств як класу. Їх активно витісняють із ринку онлайн-турагентства. Зникнення класичних офлайн-турагентств йде дедалі швидшими темпами: у німецьких статистичних відомствах повідомляють, що з «доковидних» 11 тис. їх кількість скоротилася до 7 тис., водночас стрімко знижується частка бронювань у «класичних» турагентств [2; 10]. Підставою виявлення подібних тенденцій стали дані, представлені Travel Data & Analytics (TDA), компанією, яка аналізує останні тренди в туризмі. Згідно з ними, частка класичних турагентств у загальному обсязі бронювань поки що переважає, але судячи з аналізу останніх тенденцій - це ненадовго.

*5. Зміни у напрямках туристичних потоків. Переорієнтація значного потоку німецьких туристів з Туреччини на Італію та Грецію.* Причин цього дві. По-перше, туристи були налякані землетрусами та численними прогнозами про те, що «сейсмічна напруженість» продовжиться і курортні райони знаходяться під великою загрозою. Цей прогноз підтвердили афтершоки у курортній дестинації Ізмір. Підземні поштовхи фіксували в Егейському морі поряд із курортними районами. Друга причина також великою мірою пов'язана із землетрусами - це проблема біженців. За оцінками деяких експертів, туристи не зможуть відчувати себе комфортно, якщо вони будуть розміщені у готелях, які приймають постраждалих. Більше того, навряд чи вони виявлять бажання заселятися в готелі одразу після косметичного ремонту.

Необхідно зауважити, що враховуючи всі ці обставини, переорієнтація туристичних потоків призведе до зростання популярності Іспанії. За статистичними даними аналітичного агентства Reyseanalyse, щонайменше 13% німців обрали цей напрямок, 11% запланували відпочити в Італії та ще 6% - у Греції [4].

Необхідно зазначити, що німецький туристичний ринок є ключовим для багатьох курортів світу. Тому саме німці визначають основні напрямки

відпочинку у 2023 р. Зокрема, на виставці «ITB Berlin» голова Німецької асоціації подорожей (DRV) Н. Фібіг зробив прогноз топ-5 країн, які можуть обрати для відпочинку німці: Іспанія, Італія, Греція, Єгипет та Туреччина [7]. У відповідності з дослідженнями аналітичного агентства Travel Data + Analytics (TDA) для DRV, майже 40% загального доходу від бронювань на літо 2023 р. припадатиме саме на напрями Східного Середземномор'я.

***Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.***

Підсумовуючі зазначимо, що Програмою розвитку національної туристичної стратегії Німеччини були чітко визначені виклики для Німеччини як туристичного регіону: демографічні зміни, дефіцит кваліфікованих працівників, прогресуюча цифровізація, зміни клімату, інфраструктурні проблеми сільської місцевості, зростаючі вимоги до мобільності та зміни умови безпеки подорожуючих. Виходячи з цього Програмою були визначені стратегічні цілі національної туристичної політики Німеччини: підвищення внутрішньої доданої вартості туристичного продукту; стабільне зростання якості життя людей та сприяння міжнародній стабільності. З аналізу останніх тенденцій розвитку туристичної індустрії можна констатувати, що глобальний вплив пандемії коронавірусу на міжнародний туризм у Німеччині у 2022 р. зменшився, але допандемійного рівня досягнуто ще не було. Останнім часом відбулися значні зміни у філософії рекреації та туризму – почали домінувати настрої пошуку дешевого відпочинку та різних способів заощадити; почалися пошуки вирішення нової глобальної проблеми туристичної сфери - дефіциту персоналу; збільшилися ризики масового скасування авіарейсів через дефіцит персоналу у авіакомпаніях; почалося стрімке скорочення кількості класичних турагентств на користь онлайн-турагентств; відбулися значні зміни у напрямках туристичних потоків - переорієнтація німецьких туристів з Туреччини на Італію та Грецію.

Дана робота допоможе фахівцям з міжнародного туристичного бізнесу: розширити можливості з аналізу нових посткризових напрямів розвитку індустрії

подорожей та гостинності; здійснювати точний та всебічно обґрунтований прогноз на довгостроковий сталий розвиток міжнародного туризму; визначити проблеми та конкурентні переваги підприємств туристичної сфери. Перспектива подальших наукових досліджень у даному напрямі полягає в розробці нових векторів стратегічного розвитку вітчизняного туристичного бізнесу на засадах запровадження ефективних німецьких практик.

### Література

1. Offizielle Website der Deutschen Zentrale für Tourismus (2023), “Der Weg zur nachhaltigen Entwicklung”, URL: <https://www.germany.travel/de/parallel-navigation/ueber-uns/die-dzt/die-dzt.html>. (дата звернення: 02.06.2023).

2. Offizielle Website des Bundesamtes für Statistik (2023), “Statistisches Bundesamt: wissen, nutzen” URL: [https://www.destatis.de/DE/Home/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Home/_inhalt.html) (дата звернення: 02.06.2023).

3. Offizielle Website des Ministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (2023), “Eckpunkte der Bundesregierung - Orientierungsrahmen für eine Nationale Tourismusstrategie” URL: [https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Downloads/E/eckpunkte-tourismusstrategie.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Downloads/E/eckpunkte-tourismusstrategie.pdf?__blob=publicationFile). (дата звернення: 02.06.2023).

4. Official website of the European Tourism Commission (2023), “European Tourism 2022 - Trends and Perspectives” URL: <https://etc-corporate.org/reports/european-tourism-2022-trends-prospects-q3-2022/> (дата звернення: 01.06.2023).

5. Offizielle Website des Ministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (2020), “Tourismopolitischer Bericht der Bundesregierung” URL: <http://bmwi.de/EN/Topics/Tourism/tourism-policy.html> (дата звернення: 02.06.2023).

6. Frenzel, M. (2021), “Tourismusbranche fürchtet Massenarbeitslosigkeit”, *Spiegel* [Online] URL: <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/corona-krise->

tourismusbranche-fuerchtet-massenarbeitslosigkeit-a-3dd79738-35ee-4de8-bc41-7b6822c0fd71 (дата звернення: 02.06.2023).

7. Offizielle Website Tagesschau (2022), “Reiseboom in Deutschland hält an” URL: <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/urlaub-in-deutschland-101.html> (дата звернення: 02.06.2023).

8. Slyvenko, V. and Slyvenko, O. (2020), “Economic security of tourism in Germany: models for overcoming the crisis”, *European Journal of Management Issues*, vol. 28 (3), pp. 110-120 URL: <https://doi.org/10.15421/192011> (дата звернення: 02.06.2023).

9. Smeral, E. (2020), “Corona und die Auswirkungen auf den Tourismus: Ein langer Weg zurück”, *Tourismuspresse*, [Online], URL: [https://www.tourismuspresse.at/presseaussendung/TPT\\_20200411\\_TPT0001/corona-und-die-auswirkungen-auf-den-tourismus-ein-langer-weg-zurueck](https://www.tourismuspresse.at/presseaussendung/TPT_20200411_TPT0001/corona-und-die-auswirkungen-auf-den-tourismus-ein-langer-weg-zurueck) (дата звернення: 02.06.2023).

10. Offizielle Website Statista (2023), “Statistiken zum Tourismus in Deutschland”, URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/170822/umfrage/tourismus-beliebteste-urlaubsziele-der-letzten-12-monate/> (дата звернення: 02.06.2023).

11. Official site UNWTO (2023), “Tourism on the 2023 agenda” URL : <https://www.unwto.org/tourism-in-2030-agenda> (дата звернення: 02.06.2023).

12. Offizielle Website des Bundesamtes für Statistik (2022), “Tourismus in Deutschland im Jahr 2022” URL: [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/02/PD23\\_055\\_45412.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/02/PD23_055_45412.html). (дата звернення: 02.06.2023).

13. Offizielle Website Informationsdienst des Instituts der Deutschen Wirtschaft (2020) “Der Tourismus in Europa boomt” URL: <https://www.iwd.de/artikel/tourismus-in-europa-454841/> (дата звернення: 02.06.2023).

14. Offizielle Website Fairunterwegs (2021), “Tourismus ist ein Milliardengeschäft, das klar von den Interessen der Länder” URL: <https://www.fairunterwegs.org/hintergrund/entwicklung/> (дата зверення: 02.06.2023).

15. Official site UNWTO (2020), “UNWTO Tourism Highlights 2019 Edition” URL : [www.unwto.org](http://www.unwto.org) (дата зверення: 02.06.2023).

16. Winkler, K. (2023), “Neuer Fördercall unterstützt Tourismusregionen bei nachhaltiger Angebotsentwicklung”, Tourismuspresse, [Online] URL: [https://www.tourismuspresse.at/presseaussendung/TPT\\_20230602\\_TPT0002/neuer-foerdercall-unterstuetzt-tourismusregionen-bei-nachhaltiger-angebotsentwicklung](https://www.tourismuspresse.at/presseaussendung/TPT_20230602_TPT0002/neuer-foerdercall-unterstuetzt-tourismusregionen-bei-nachhaltiger-angebotsentwicklung) (дата зверення: 02.06.2023).

17. Сливенко В. А., Єрмакова А. О. Класичні та сучасні бізнес стратегії туристичних підприємств. Ефективна економіка. 2018. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6705> (дата зверення: 02.06.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.100.

## References

1. Offizielle Website der Deutschen Zentrale für Tourismus (2023), “Der Weg zur nachhaltigen Entwicklung”, available at: <https://www.germany.travel/de/parallel-navigation/ueber-uns/die-dzt/die-dzt.html> (Accessed 02 Jun 2023).

2. Offizielle Website des Bundesamtes für Statistik (2023), “Statistisches Bundesamt: wissen, nutzen”, available at: [https://www.destatis.de/DE/Home/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Home/_inhalt.html) (Accessed 02 Jun 2023).

3. Offizielle Website des Ministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (2023), “Eckpunkte der Bundesregierung - Orientierungsrahmen für eine Nationale Tourismusstrategie”, available at: [https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Downloads/E/eckpunkte-tourismusstrategie.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Downloads/E/eckpunkte-tourismusstrategie.pdf?__blob=publicationFile) (Accessed 02 Jun 2023).

4. Official website of the European Tourism Commission (2023), "European Tourism 2022 - Trends and Perspectives", available at: <https://etc-corporate.org/reports/european-tourism-2022-trends-prospects-q3-2022/> (Accessed 02 Jun 2023).

5. Offizielle Website des Ministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (2020), "Tourismuspolitischer Bericht der Bundesregierung", available at: <http://bmwi.de/EN/Topics/Tourism/tourism-policy.html> (Accessed 02 Jun 2023).

6. Frenzel, M. (2021), "Tourismusbranche fürchtet Massenarbeitslosigkeit", *Spiegel* [Online], available at: <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/corona-krise-tourismusbranche-fuerchtet-massenarbeitslosigkeit-a-3dd79738-35ee-4de8-bc41-7b6822c0fd71> (Accessed 02 Jun 2023).

7. Offizielle Website Tagesschau (2022), "Reiseboom in Deutschland hält an", available at: <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/urlaub-in-deutschland-101.html> (Accessed 02 Jun 2023).

8. Slyvenko, V. and Slyvenko, O. (2020), "Economic security of tourism in Germany: models for overcoming the crisis", *European Journal of Management Issues*, vol. 28 (3), pp. 110-120, available at: <https://doi.org/10.15421/192011> (Accessed 02 Jun 2023).

9. Smeral, E. (2020), "Corona und die Auswirkungen auf den Tourismus: Ein langer Weg zurück", *Tourismuspresse*, [Online], available at: [https://www.tourismuspresse.at/presseaussendung/TPT\\_20200411\\_TPT0001/corona-und-die-auswirkungen-auf-den-tourismus-ein-langer-weg-zurueck](https://www.tourismuspresse.at/presseaussendung/TPT_20200411_TPT0001/corona-und-die-auswirkungen-auf-den-tourismus-ein-langer-weg-zurueck) (Accessed 02 Jun 2023).

10. Offizielle Website Statista (2023), "Statistiken zum Tourismus in Deutschland", available at: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/170822/umfrage/tourismus-beliebtste-urlaubsziele-der-letzten-12-monate/> (Accessed 02 Jun 2023).

11. Official site UNWTO (2023), “Tourism on the 2023 agenda”, available at: <https://www.unwto.org/tourism-in-2030-agenda> (Accessed 02 Jun 2023).
12. Offizielle Website des Bundesamtes für Statistik (2022), “Tourismus in Deutschland im Jahr 2022”, available at: [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/02/PD23\\_055\\_45412.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/02/PD23_055_45412.html). (Accessed 02 Jun 2023).
13. Offizielle Website Informationsdienst des Instituts der Deutschen Wirtschaft (2020) “Der Tourismus in Europa boomt”, available at: <https://www.iwd.de/artikel/tourismus-in-europa-454841/> (Accessed 02 Jun 2023).
14. Offizielle Website Fairunterwegs (2021), “Tourismus ist ein Milliardengeschäft, das klar von den Interessen der Länder”, available at: <https://www.fairunterwegs.org/hintergrund/entwicklung/> (Accessed 02 Jun 2023).
15. Official site UNWTO (2020), “UNWTO Tourism Highlights 2019 Edition”, available at: [www.unwto.org](http://www.unwto.org) (Accessed 02 Jun 2023).
16. Winkler, K. (2023), “Neuer Fördercall unterstützt Tourismusregionen bei nachhaltiger Angebotsentwicklung”, *Tourismuspresse*, [Online], available at: [https://www.tourismuspresse.at/presseaussendung/TPT\\_20230602\\_TPT0002/neuer-foerdercall-unterstuetzt-tourismusregionen-bei-nachhaltiger-angebotsentwicklung](https://www.tourismuspresse.at/presseaussendung/TPT_20230602_TPT0002/neuer-foerdercall-unterstuetzt-tourismusregionen-bei-nachhaltiger-angebotsentwicklung) (Accessed 02 Jun 2023).
17. Slyvenko, V. and Yermakova, A. (2018), “Classic and modern business strategies for tourism companies”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6705> (Accessed 02 Jun 2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.100.

*Стаття надійшла до редакції 05.06.2023 р.*