

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

МАСЮК ЮЛІЯ ОЛЕГІВНА

УДК 338.486:005.21](477)

ДИСЕРТАЦІЯ

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

08.00.03 – Економіка та управління
національним господарством

08 – Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Ю. О. Масюк

Науковий керівник Грищук Анна Михайлівна, к.е.н., доцент

Львів - 2017

АНОТАЦІЯ

Масюк Ю.О. Стратегічне управління розвитком туризму в Україні. – Кваліфікована наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (доктора філософії) за спеціальністю 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». – Національний університет «Львівська політехніка», Львів, 2017.

Дисертацію присвячено розкриттю теоретико-методологічних основ та розробці практичних рекомендацій щодо стратегічного управління розвитком туризму в Україні.

Визначено економічну сутність й основні складові стратегічного управління розвитком туризму. Проведено структурування розробки стратегій розвитку в туризмі на основі ієрархічного принципу, виділяючи основні рівні розвитку та відповідні інструменти реалізації цього розвитку. Проаналізовано процес стратегічного управління розвитком туристичної галузі України. Запропоновані напрями удосконалення стратегічного управління розвитком суб'єктів господарювання туристичної галузі України в розрізі формування концепції стратегічного управління сталим розвитком туризму, використання передового закордонного досвіду організації системи стратегічного управління в туристичній галузі та вибору оптимальної стратегії розвитку в умовах змінного галузевого середовища.

У першому розділі «Теоретико-методологічні основи дослідження стратегічного управління розвитком туризму» розглянуто економічну сутність й основні складові стратегічного управління розвитком туризму. У дисертаційній роботі представлено науковий погляд на туризм як відкриту економічну систему, якою можна та потрібно управляти, використовуючи методи і принципи державного управління, враховуючи ринкові механізми саморегулювання та інструментарій стратегічного управління, як передового управлінського підходу в умовах всезагального динамізму, непередбачуваності та мінливості бізнес-середовища.

Відповідно до цього наукового погляду уточнюється визначення поняття «стратегічне управління розвитком туризму» як постійний динамічний процес, метою якого є забезпечення реалізації цілей розвитку туризму на місцевому, регіональному та національному рівнях в умовах нестабільного та динамічного середовища з використанням та нарощенням існуючого туристичного потенціалу у довгостроковій перспективі. Кінцевим результатом цього процесу є розробка та реалізація стратегії розвитку туризму держави загалом, а його основними інструментами виступають функції, принципи, методи та завдання.

Удосконалено підхід до розроблення стратегій розвитку в туризмі, який базується на ієрархічному принципі формування стратегій: виділення чотирьох рівнів розвитку (національний, регіональний, окремих туристичних дестинацій і конкретних суб'єктів господарювання) та відповідних планових документів щодо реалізації розвитку на кожному з рівнів господарювання (національна стратегія, регіональна стратегія, стратегія окремої дестинації та стратегія суб'єкта господарювання). Така структуризація допоможе органам керівництва кожного рівня розмежувати права, обов'язки та повноваження щодо прийняття та реалізації управлінських рішень у сфері розробки стратегій розвитку туризму.

Усвідомлення важливості стратегічного підходу до управління на різних ієрархічних рівнях користується попитом в туризмі, що потребує обґрунтованих теоретичних концепцій, методів та моделей стратегічного управління як ефективних інструментів для розробки та реалізації їхніх стратегій розвитку.

У дослідженні зазначається, що туризму в Україні не приділяється належної уваги з боку держави, а підпорядкування його Мінекономрозвитку України зовсім не означає, що туристична галузь визначена пріоритетним і перспективним напрямком розвитку економіки країни. У цьому контексті пропонується використовувати механізми саморегулювання, тобто об'єднати зусилля профільних громадських організацій в галузі туризму України для впровадження стандартів ЄС в туристичну індустрію країни. Доцільно

створити центральний орган державної виконавчої влади у сфері туризму у вигляді Національного туристичного агентства, яке повинне підпорядковуватись Кабінету Міністрів України. Даний орган має розробляти та реалізовувати Національну стратегію розвитку туризму та імплементувати її в діючу Стратегію сталого розвитку «Україна-2020». Цей крок спроможний забезпечити відносну самостійність Національного туристичного агентства у прийнятті тактичних і стратегічних рішень щодо управління розвитком туризму.

У другому розділі «Аналізування стратегічного розвитку туристичної галузі України» дослідження стратегічного розвитку туристичної галузі України здійснюється через призму: 1) соціально-економічного значення туристичної галузі у забезпеченні реалізації стратегії сталого розвитку України; 2) оцінювання туристичного галузевого середовища; 3) аналізування системи адміністративно-правового та ресурсного забезпечення стратегічного управління розвитком туризму в нашій державі.

Розроблено просторову структуру туристичної галузі, яка дає можливість встановити основних гравців на туристичному ринку, взаємозв'язки між ними з метою виявлення ступеня їх впливу на розвиток туризму в країні. Такими гравцями визначені: 1) основні суб'єкти туристичної діяльності; 2) органи державного управління в галузі; 3) постачальники туристичних послуг та контрагенти; 4) туристичні ресурси; 5) кінцевий споживач. Просторова структура туристичної галузі України зорієнтує усіх гравців щодо їхніх позицій на ринку, допоможе поліпшити співпрацю та координацію зусиль між усіма її учасниками в напрямі стратегічного розвитку, особливо що стосується взаємодії між державними та недержавними органами управління в туризмі та іншими учасниками цього процесу.

У третьому розділі «Удосконалення стратегічного управління розвитком туристичної галузі України» запропоновано такі напрями удосконалення: 1) формування концептуальних засад стратегічного управління сталим розвитком туризму; 2) використання передового закордонного досвіду

організації системи стратегічного управління в туристичній галузі; 3) вибір оптимальної стратегії розвитку в умовах змінного галузевого середовища.

Для підтвердження дотримання основних принципів сталості розвитку в туризмі усіма його суб'єктами запропоновано використовувати для аналізування їх діяльності 32 показники, які об'єднано у п'ять основних груп: 1) макроекономічні показники розвитку туризму; 2) кількісні показники розвитку туризму; 3) якісні показники розвитку туризму; 4) показники реакції громади на розвиток туризму; 5) екологічні показники розвитку туризму. Такий підхід дасть змогу координувати діяльність між різними установами (Державною екологічною інспекцією України та її представництвами на місцях, Держстатом України та його територіальними представництвами, ДФС України та її територіальними представництвами, департаментами та управліннями туризму в структурі представницьких і виконавчих органів державної влади та органів місцевого самоврядування тощо) щодо підтвердження діяльності суб'єктів туризму на засадах сталості.

У дослідженні обґрунтовано, що перехід на модель сталого розвитку туризму потребує структурної адаптації національної економічної системи, ефективного використання наявних ресурсів та активного застосування інструментів державного регулювання розвитку туристичної галузі. Розвиток положень концепції стратегічного управління туризмом на принципах сталості на макро-, мезо- та мікрорівнях дозволить основним суб'єктам управління цих рівнів реалізувати відповідні цілі розвитку: 1) на національному рівні – забезпечення постійного розвитку туристичної галузі на умовах паритету задоволення соціальних, екологічних та економічних інтересів суспільства через екологізацію та гуманізацію туристичного ринку; 2) на регіональному рівні – задоволення потреб туристів сьогодні, враховуючи інтереси регіону відносно збереження можливостей надання рекреаційно-туристичних послуг у майбутньому на основі ефективного управління складовими туризму регіону; 3) на мікрорівні рівні – забезпечення та підтримання конкурентоспроможності

суб'єктів туристичної діяльності на засадах економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної дисципліни.

Враховуючи закордонний досвід щодо ролі держави в процесі стратегічного управління туристичною індустрією, у дослідженні виділено чотири моделі управління: 1) «Американська (ринкова)»; 2) «Туризм – основне джерело надходжень до бюджету»; 3) «Європейська»; 4). «Комбінована».

З метою удосконалення координації діяльності між основними учасниками туристичного бізнесу та напрацювання механізмів стратегічного управління туризмом в умовах постійних змін зовнішнього середовища запропоновано провести реорганізацію Асоціації лідерів турбізнесу України шляхом її перетворення в інституцію, що буде поєднувати та реалізовувати інтереси її учасників - представників різних ієрархічних рівнів туристичної галузі (держави, бізнесу, споживчого сектору), як рівноправних членів, з метою задоволення потреб та вимог кожного із них, а також залучення спільних зусиль (інтелектуальних, фінансових, інформаційних та ін.) для розвитку туризму в Україні.

У результаті аналізування особливостей підприємницької діяльності в сфері туризму, ступеня нестабільності та впливу несподіваних стратегічних змін галузевого підприємницького середовища на її результати, у дослідженні розроблено модель вибору стратегії для туристичних дестинацій та суб'єктів туристичного бізнесу. Ця модель передбачає відображення позиції конкретного бізнесу у стратегічному просторі на основі формування стратегічної бізнес-моделі, вибір типової бізнес-стратегії та розробка стратегічних альтернатив, враховуючи несподівані зміни зовнішнього підприємницького середовища.

Ключові слова: стратегічне управління розвитком туризму, сталий розвиток туризму, стратегічне управління сталим розвитком туризму, туристичне галузеве середовище, суб'єкти туристичної діяльності, органи державного управління.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації

1.1. Публікації у наукових фахових виданнях України

1. Масюк, Ю.О., 2007. Вплив організаційної культури на управління персоналом в рамках стратегічного менеджменту. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*, Вип. № 37 (2), с. 90-93.
2. Масюк, Ю.О., 2008. Вдосконалення системи управління персоналом та роль HR-підрозділу у стратегічному управлінні підприємств сфери послуг. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*, Вип. № 39 (1), с. 313-317.
3. Масюк, Ю.О., 2008. Формування брендів туристичних підприємств у сучасних умовах. *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини*, Вип. № 24, с. 201-207.
4. Масюк, Ю.О., 2011. Формування конкурентних бізнес-стратегій підприємств туристичної галузі у кризовий та посткризовий період. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*, Вип. № 45, с. 211-219.
5. Масюк, Ю.О., 2012. Розробка концептуальної моделі системи управління стратегічною туристичною конкурентоспроможністю регіону на прикладі Львівської області. *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини*, Вип. № 29 (Ч.1), с. 110-121.
6. Масюк, Ю.О., 2012. Аналіз тенденцій розвитку туристичної галузі України: стратегічні аспекти. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*, Вип. № 48, с. 549-557.
7. Масюк, Ю.О., 2012. Особливості прийняття стратегічних інноваційних рішень туристичними фірмами в умовах конкуренції. *Сталий розвиток економіки: Всеукраїнський науково-виробничий журнал*, № 6 (16), с. 122-127.
8. Масюк, Ю.О., 2013. Формування диференційованих та диверсифікаційних рішень у стратегічній діяльності підприємств туристичної галузі. *Вісник Львівського інституту економіки і туризму*, № 8, с. 91-97.

9. Масюк, Ю.О., 2013. Аналіз сегментації ринку споживачів туристичних послуг підприємствами туристичної галузі: стратегічні аспекти. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*, Вип. № 49, с. 99-109.

10. Масюк, Ю.О., 2014. Необхідність формування моделі саморегулювальної організації у сфері туризму України: економічні та правові аспекти. *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини*, Вип. № 34, с. 282-291.

1.2. Статті у наукових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних

11. * Грищук, А.М., Масюк, Ю.О., 2015. До проблем визначення впливу розвитку туризму на національну економіку. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*, Том 21, с. 26-33. (Особистий внесок автора: запропоновані рекомендації щодо реформування туристичної політики для потреб формування стратегії розвитку туристичних організацій та туризму загалом) (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*, *WorldCat*, *Google Scholar* (h-індекс - 9), *Windows Live Academic*, *ResearchBible*, *Open Academic Journals Index*, *CiteFactor*).

12. * Мальська, М.П., Грищук, А.М., Масюк, Ю.О., 2015. Впровадження зарубіжного досвіду стратегічного управління розвитком туризму: можливості та перспективи. *Економічний часопис-XXI: науковий журнал. Інститут суспільної трансформації*, № 155 (11-12), с. 78-81. (Особистий внесок автора: запропоновані практичні механізми впровадження передового європейського досвіду стратегічного управління розвитком туризму) (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Scopus*, *Index Copernicus*, *EBSCOhost*, *Ulrich's Periodicals Directory*, *C.E.E.O.L.*, *INFOBASE INDEX*, *РИНЦ*, *ERIH PLUS*).

* Видання одночасно належить до наукових фахових видань України

2. Опубліковані праці апробаційного характеру

13. Грищук, А. М., Масюк, Ю.О., 2006. Формування стратегії інноваційної діяльності туристичних фірм: проблеми та особливості. В: *Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики: Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 11-13 Травня 2006. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», с. 263-264. (*Особистий внесок автора: виокремлено підходи до формування стратегії інноваційної діяльності туристичних фірм*).
14. Масюк, Ю.О., 2007. До проблем трансформації системи комунікації підприємств сфери послуг в сучасних умовах. В: *Нові обрії економічної науки: Міжнародна наукова студентсько-аспірантська конференція*. Львів, Україна, 11-12 Травня 2007. Львів, с. 177-178.
15. Масюк, Ю.О., 2008. Використання системи FAROUT при проведенні стратегічного аналізу підприємствами туристичної галузі. В: *Географія і туризм: європейський досвід: II Міжнародна наукова конференція*. Львів – Славське, Україна, 25-28 Вересня 2008. Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, с. 95-97.
16. Масюк, Ю.О., 2009. Особливості мотивації діяльності працівників туристичних організацій в сучасних умовах. В: *Географія і туризм: європейський досвід: II Міжнародна наукова конференція*. Львів – Брюховичі, Україна, 9-11 Жовтня 2009. Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, с. 103-108.
17. Масюк, Ю.О., 2010. Передумови організації фінансового менеджменту на підприємствах туристичної сфери. В: *Географія і туризм: європейський досвід: IV Міжнародна наукова конференція*. Львів – Сколе, Україна, 24–26 Вересня 2010. Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, с. 116-120.
18. Масюк, Ю.О., 2011. Практичні аспекти сегментації ринку туристичних послуг підприємствами сфери туризму в сучасних умовах. В: *Економічний розвиток країни за умов законодавчих змін: економічна наукова інтернет-конференція*. Тернопіль, Україна, 27 Квітня 2011. Тернопіль: б.в., с. 36-40.

19. Масюк, Ю.О., 2012. Формування стратегії інноваційної діяльності туристичних фірм: проблеми та особливості. В: *Економіка, організація та управління підприємствами в сучасних економіко-правових умовах: Міжнародна науково-практична конференція*. Дніпропетровськ, Україна, 21-23 Листопада 2012. Дніпропетровськ: Національний гірничий університет, с. 139-140.
20. Масюк, Ю.О., 2013. Аналіз динаміки туристичних потоків України: проблеми та перспективи. В: *Збалансований розвиток туристичних регіонів: національний і світовий досвід: Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 25-26 Квітня 2013. Львів: Львівський інститут економіки і туризму, Ліга-Прес, с. 140-145.
21. Масюк, Ю.О., 2013. Деякі підходи до сегментації споживачів туристичних послуг в сучасних умовах. В: *Актуальні питання теорії та практики менеджменту: IV Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених*. Луганськ, Україна, 20-21 Березня 2013. Луганськ: ТОВ «Віртуальна реальність», с. 125-126.
22. Масюк, Ю.О., 2013. Деякі аспекти аналізу розвитку туристичної діяльності у Львівській області. В: *Перспективи розвитку туристичної індустрії в Україні: регіональні аспекти: Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція*. Умань, Україна, 22 Березня 2013. Умань: Видавничо-поліграфічний центр «Візаві», с. 260-262.
23. Масюк, Ю.О., 2013. Роль корпоративної культури у формуванні трудової мотивації працівників та підвищенні конкурентоздатності організацій індустрії туризму. В: *Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід: VII Міжнародна наукова конференція*. Львів – Тернопіль, Україна, 4-6 Жовтня 2013. Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, с. 296-301.
24. Масюк, Ю.О., 2015. Динаміка туристичних потоків у світі: територіальний аналіз та перспективи. В: *Географія, економіка та туризм: національний та міжнародний досвід: IX наукова конференція з міжнародною участю*. Львів,

Україна, 25-27 Вересня 2015. Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, с. 119-126.

25. Масюк Ю.О., 2015. Аналіз ринку туристичних послуг та туристичного обслуговування у Львівській області за сучасних умов. В: *Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети: VII Міжнародна науково-практична конференція з нагоди 10-річчя кафедри туристичного бізнесу*. Харків, Україна, 20 Листопада 2015. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, с. 152-154.

26. Масюк, Ю.О., 2016. Перспективи розвитку туристичних дестинацій в Україні. В: *Актуальні проблеми функціонування господарської системи України: XXIII Міжнародна наукова конференція студентів, аспірантів та молодих учених*. Львів, Україна, 20-21 Травня 2016. Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, с. 102-103.

27. Масюк, Ю.О., 2016. Методологічні підходи до управління розвитком туризму в Україні за сучасних умов. В: *Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід: ювілейна X Міжнародна наукова конференція*. Львів, 7-9 Жовтня 2016. Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, с. 262-268.

3. Інші публікації, що додатково відображають результати дисертації

28. Masyuk, Y.O., 2007. Development of tourist products in Ukraine: eurointegration features. *Border and transborder tourism for European integration. Transborder partnership of the background f the processes of European integration*. In: «Turystyka w Euroregionie – analiza perspektyw rozwoju», Chapter I, pp. 36-43.

29. Масюк, Ю.О., 2006. Організація процесу розробки нових туристичних продуктів. *Вісник наукових досліджень. Серія: Туризм*, Вип. № 2. Тернопіль: Редакційно-видавничий відділ Галицького інституту імені В'ячеслава Чорновола, с. 131-134.

ANNOTATION

Masyuk Y.O. Strategic management of tourism development in Ukraine. – Qualified scientific work on the rights of manuscript.

Dissertation in order to obtain a Degree of Candidate of Economic Sciences in a specialization 08.00.03 “Economics and management of national economy”. – Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, 2017.

This dissertation is devoted to the theoretical and methodological foundations and development of practical recommendations for the strategic management of tourism development in Ukraine.

The thesis is devoted to the theoretical and methodological foundations and development of practical recommendations for the strategic management of development of tourism in Ukraine.

The economic essence and main components of the strategic management of the development of tourism. A structuring development in tourism development strategies based on hierarchical principle, highlighting the main level of development and implementation of appropriate tools development. Analyzed the process of strategic management of development of tourism industry in Ukraine. Proposed directions improving strategic management development entities tourism industry of Ukraine in the context of the formation of a strategic concept of sustainable tourism development, the use of advanced foreign experience in the organization of strategic management in the tourism industry and the selection of the optimal strategy for development in a branch environment variable.

In the first chapter «Theoretical and methodological bases of research of strategic management, tourism development» examined the economic essence and main components of the strategic management of the development of tourism. The thesis presents a scientific perspective on tourism as open economic system, which can and must be managed using the methods and principles of governance, given the market self-regulation mechanisms and tools of strategic management as the best management approach in terms of universal dynamism, unpredictability and variability of business environment.

According to this scientifically clarified the definition of «strategic management of tourism development» as a continuous dynamic process, which aims to ensure the realization of the objectives of tourism development at the local, regional and national levels in an unstable and dynamic environments with the use and increase the existing tourism potential in the long term. The end result of this process is the development and implementation of tourism development strategy of the state in general, and its main tools serve functions, principles, methods and objectives.

Improved approach to development strategies in tourism development, based on the principle of hierarchical formation strategies: selection of four levels (national, regional, some tourist destinations and individual businesses) and the relevant planning documents for the implementation of development at every level of management (national strategy, regional strategy, and strategy separate destination entity). This helps structuring management bodies of each level delineate the rights, duties and authority to make and implement management decisions in the development of strategies for the development of tourism.

Understanding the importance of a strategic approach to the management at different hierarchical levels is strong demand in tourism at reasonable theoretical concepts, methods and models of strategic management as effective tools to develop and implement their development strategies.

The research indicates that tourism in Ukraine has been neglected by the state and its subordination to the Ministry of Economic Development does not mean that the tourism industry defined priority and future direction of the economy. In this context it is proposed to use self-regulation mechanisms, that combine the efforts of NGOs specialized in tourism Ukraine to implement EU standards in the tourism industry of the country. It is advisable to create a central executive authorities in the tourism sector as a National Tourist Agency, which must submit to the Cabinet of Ministers of Ukraine. This body should develop and implement a national strategy for tourism development and implement it in the current Sustainable Development Strategy «Ukraine-2020». This step is able to ensure the relative independence of the

National Travel Agency in making tactical and strategic decisions on the management of the development of tourism.

The second chapter «Analysis of the strategic development of tourism industry in Ukraine» research strategic tourism development through the prism of Ukraine: 1) socio-economic importance of the tourism industry in promoting the implementation of the sustainable development strategy of Ukraine; 2) evaluating the tourism industry environment; 3) analysis of administrative and legal systems and resources management strategic development of tourism in our country.

Proved that an objective assessment of economic efficiency and social importance of tourism is only possible in an integrated combination of statistical information and indicators characterizing the contribution of tourism to the economy of the state.

Developed spatial structure of tourism industry, which makes it possible to establish the major players in the travel market, the relationship between them in order to identify the extent of their influence on the development of tourism in the country. These players are identified: 1) the main subjects of tourism; 2) governments; 3) tourism suppliers and contractors; 4) tourism resources; 5) the end consumer. The spatial structure of tourism industry in Ukraine direct towards all players on their position in the market will help to improve cooperation and coordination among all its members towards strategic development, especially regarding the interaction between governmental and nongovernmental tourism authorities and other players.

In the third section, «Improving strategic management of development of tourist industry of Ukraine» suggested the following areas of improvement: 1) organization of the conceptual foundations of strategic management of sustainable tourism; 2) the use of advanced foreign experience of strategic management system in the tourism sector; 3) selection of the optimal strategy development in a branch environment variable.

To confirm the basic concepts of sustainability in tourism development all its subjects proposed to use for analyzing their performance 32 indicators that are

grouped under five main groups: 1) macroeconomic indicators of tourism development; 2) quantitative indicators of tourism development; 3) quality indicators of tourism development; 4) performance response community to tourism development; 5) environmental indicators of tourism. This approach will help coordinate between different agencies (the State Environmental Inspectorate of Ukraine and its representatives in the field, the State Statistics Service of Ukraine and its regional offices, State Fiscal Service of Ukraine and its territorial offices, departments and offices of tourism in the structure of representative and executive bodies of state power and local self-government etc.) for verification activities of tourism based on sustainability.

The study proved that the transition to a model of sustainable tourism development requires a structural adjustment of the national economic system, efficient use of available resources and the active use of instruments of state regulation of the tourism industry. Development of the Concept of strategic management of tourism on the principles of sustainability at the macro, meso and micro levels allow a major regulator of these levels to implement appropriate development goals: 1) at the national level - to ensure continuous development of the tourism industry in terms of parity to meet social, environmental and economic public interest through ecologization and humanization of the tourist market; 2) at the regional level - to meet the needs of tourists today, given the interests of the region concerning the preservation possibilities of recreation and tourism in the future through effective management components of tourism in the region; 3) at the micro level - establish and maintain the competitiveness of tourist activity on the basis of economic growth, social justice and environmental disciplines.

Given the experience of foreign state's role in the strategic management of tourism industry in research highlighted four management models: 1) "The American (market)"; 2) "Tourism - the main source budget revenues"; 3) The "European"; 4). "Combined".

In order to improve coordination between key stakeholders tourist industry and the development of mechanisms of strategic tourism management in conditions of

constant external changes proposed to reorganize the Association of Leaders of tourist industry of Ukraine by its transformation into an institution that will combine and realize the interests of its members - representatives of different hierarchical levels of the tourism industry (government, business, consumer sector) as equal members, to meet the needs and requirements each of them, and involving joint effort (intellectual, financial, information, etc.) for the development of tourism in Ukraine.

As a result of analyzing features of business activities in tourism, the degree of volatility and the impact of unexpected changes in strategic industry business environment on its results, in research was developed the model of choice strategy for tourist destinations and tourism subjects. This model involves mapping the position of a particular business in a strategic area based on the formation of a strategic business model, the choice of a business strategy and developing strategic alternatives, including unexpected changes in the external business environment.

Keywords: strategic management, tourism development, sustainable tourism development, strategic management of sustainable tourism, travel sectoral environment, the subjects of tourism, public administration.

LIST OF PUBLICATIONS BY THE SUBJECT OF DISSERTATION

1. Proceedings in which the main results published thesis

1.1. Publication in scientific professional journals Ukraine

1. Masyuk, Yu., 2007. Influence of organizational culture on human resources management within the framework of strategic management. *Visnyk of the Lviv University. Series Economics*, Volume 37 (2), pp. 90-93.
2. Masyuk, Yu., 2008. Perfection of control the system by personnel and role of HR-service in strategic management of enterprises of sphere of services. *Visnyk of the Lviv University. Series Economics*, Volume 39 (1), pp. 313-317.
3. Masyuk, Yu., 2008. Formation of brands of tourism enterprises in modern conditions. *Visnyk of the Lviv University. Series International Relations*, Issue 24, pp. 201-207.

4. Masyuk, Yu., 2011. Creating competitive business strategies companies of tourism industry in crisis and post-crisis periods. *Visnyk of the Lviv University. Series Economics*, Issue 45, pp. 211-219.
5. Masyuk, Yu., 2012. Development of a conceptual model of strategic management of competitiveness of the region by the example of Lviv region. *Visnyk of the Lviv University. Series International Relations*, Issue 29 p.1., pp. 110-121.
6. Masyuk, Yu., 2012. Analysis of progress of tourist industry of Ukraine trends: strategic aspects. *Visnyk of the Lviv University. Series Economics*, Issue 48, pp. 549-557.
7. Masyuk, Yu., 2012. Features innovative solutions in strategic tourist firms in competition. «Sustainable development of economy»: *International scientific and production journal*, Number 6 (16), pp. 122-127.
8. Masyuk, Yu., 2013. Forming differentiated and diversified of decisions in strategic activity of enterprises of tourist industry. *Bulletin of Lviv Institute of Economics and Tourism*, # 8. – P. 91-97.
9. Masyuk, Yu., 2013. Analysis of consumer market segmentation tourism enterprises in tourism industry: strategic aspects. *Visnyk of the Lviv University. Series Economics*, Vol. № 49, pp. 99-109.
10. Masyuk, Yu., 2014. The necessity of forming model self-regulatory organization in sphere of tourism in Ukraine: economic and legal aspects. *Visnyk of the Lviv University. Series International Relations*, Issue 34, pp. 282-291.

1.2. Articles in journals included in international scientometric databases

11. * Hryshchuk, A., Masyuk, Yu., 2015. Estimation of tourism impact on national economy. *Economic Analysis: Coll. Science. Labor*, Volume 21, pp. 26-33. (Personal contribution of the author, proposed recommendations for reforming the tourism policy for the purposes of development strategy tourism organizations and tourism in general) (International representation and indexing the journal: Index Copernicus, WorldCat, Google Scholar (h-index – 9), Windows Live Academic, ResearchBible, Open Academic Journals Index, CiteFactor).

12. *Malska, M., Hryshchuk, A., Masyuk, Yu., 2015. Implementation of international experience in strategic management of tourism development: opportunities and prospects for Ukraine. *Economic Annals-XXI: Research Journal. Institute of Society Transformation*, № 155 (11-12), p. 78-81. (Personal contribution of the author: Practical implementation mechanisms leading European experience in strategic management, tourism development) (International representation and indexing the journal: Scopus, Index Copernicus, EBSCOhost, Ulrich's Periodicals Directory, C.E.E.O.L., INFOBASE INDEX, RYNTS, ERIH PLUS).

2. Published work approbation character

13. Hryshchuk, A., Masyuk, Yu., 2006. Formation of strategy innovation travel agencies: challenges and features. *«Management of innovation process in Ukraine: Problems, Perspectives, Risks»: Abstracts collection International Scientific-Practical Conference*. Lviv, Ukraine, May, 11-13th, 2006. Lviv, «Lviv Polytechnic» National University, pp. 263-264. (Personal contribution of the author, singled out approaches to creating innovation strategy for travel companies).

14. Masyuk, Yu., 2007. The problems of transformation of communication service industries in modern conditions. *New horizons of economics: International scientific conference of students and postgraduates*. Lviv, Ukraine, May, 11-12th, 2007. Lviv, pp. 177-178.

15. Masyuk, Yu., 2008. The application of FAROUT system during the strategic analysis of the tourism industry companies. *Geography and Tourism: European Experience. Proceedings of II International Scientific Conference*. Lviv – Slavske, Ukraine, September 25-28th, 2008. Lviv, pp. 95-97.

16. Masyuk, Yu., 2009. Features of motivation of employees of tourist organizations in modern conditions. *Geography and Tourism: European Experience. Proceedings of III International Scientific Conference*. Lviv – Brukhovychi, Ukraine, October, 9-11th, 2009. Lviv: Ivan Franko National University of Lviv Publishing center, pp. 103-108.

* The publication refers to both scientific professional editions of Ukraine.

17. Masyuk, Yu., 2010. Preconditions financial management organization for tourism companies. *Geography and Tourism: European Experience: Proceedings of IV International Scientific Conference*. Lviv – Skole, Ukraine, September, 24-26th, 2010. Lviv: Ivan Franko National University of Lviv Publishing center, pp. 116-120.
18. Masyuk, Yu., 2011. Practical aspects of tourism market segmentation of tourism enterprises in modern conditions. *Economic development in conditions of legislative changes: Materials of economic scientific online-conference*. Ternopil, Ukraine, April, 27th, 2011. Ternopil, pp. 36-40.
19. Masyuk, Yu., 2012. Formation of strategy innovation travel agencies: challenges and features. *Economics, organization and management of enterprises in modern economic and legal conditions: Proceedings of the International Scientific Practical Conference*. Dnipropetrovsk, Ukraine, November, 21-23th, 2012. D.: National Mining University, pp. 139-140.
20. Masyuk, Yu., 2013. The analysis of tourist flows dynamics in Ukraine: problems and prospects. *Balanced development of tourist regions: national and international experience: Proceedings of the International Scientific Conference*. Lviv, Ukraine, April, 25-26th, 2013. Lviv: League-Press, pp. 140-145.
21. Masyuk, Yu., 2013. Approaches to segmenting consumers of tourism services in modern conditions. *Actual questions of theory and practice management: Materials of IV International Scientific Conference of students and young scientists*. Lugansk, Ukraine, March, 20-21th, 2013. Lugansk: LLC «Virtual reality», pp. 125-126.
22. Masyuk, Yu., 2013. Aspects of the analysis of the development of tourism in Lviv region. *Prospects of tourism industry in Ukraine: regional aspects: A collection of theses on materials Ukrainian scientific-practical Internet conference*. Uman', Ukraine, March, 22th, 2013. Uman': Publishing and printing center «Vis», pp. 260-262.
23. Masyuk, Yu., 2013. The role of corporate culture in the formation of motivation of workers and improving the competitiveness of the tourism industry organizations *Geography, Economics and Tourism: national and international experience. The Proceedings of VII International Scientific Conference*. Lviv – Ternopil, Ukraine,

October, 4-6th, 2013). – Lviv: Ivan Franko National University of Lviv Publishing center, pp. 296-301.

24. Masyuk, Yu., 2015. Dynamics of tourist flows in the world: territorial analysis and prospects. *Geography, Economics and Tourism: national and international experience// The Proceedings of IX International Scientific Conference*. Lviv – Vorokhta, Ukraine, September, 25-27th, 2015. Lviv:, pp. 119-126.

25. Masyuk, Yu., 2015. Market analysis of tourism and tourist services in the Lviv region in modern conditions. *Tourist business: global trends and national priorities: Materials VII International Scientific Conference which dedicated to 10th anniversary of the department of tourism business*. Kharkiv, Ukraine, November 20th, 2015. Kh.: V. N. Karazin Kharkiv National University, pp. 152-154.

26. Masyuk, Yu., 2016. Prospects tourist destinations in Ukraine. *Actual Problems of Ukraine's Economic System Functioning: Materials of XXIII International Scientific Conference of Students, Postgraduates and Young Researches*. L'viv, Ukraine, May, 20-21th, 2016. Lviv: Ivan Franko National University of Lviv Publishing center, pp. 102-103.

27. Masyuk, Yu., 2016. Methodological approaches to the management of tourism development in Ukraine in modern conditions. *Geography, Economic and Tourism: national and international experience/ The Proceedings of X International Scientific Conference*. Lviv, Ukraine, October, 7-9th, 2016. Lviv, pp. 262-268.

3. Other publications show additional results of the thesis

28. Masyuk, Y.O., 2007. Development of tourist products in Ukraine: eurointegration features. *Border and transborder tourism for European integration. Transborder partnership of the background f the processes of European integration*. In: wydano w ramach projektu «Tyrystyka w Euroregionie – analiza perspektyw rozwoju», Chapter I. Rzeszow, Poland. R.: 36-43 pp.

29. Masyuk, Yu., 2006. Organization of the development of new tourist products. *Bulletin of scientific research. Series: Tourism*, Vol. № 2. Ternopil, Ukraine: Editorial and Publishing Department Galician Institute named after Vyacheslav Chornovil, 131-134 pp.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	22
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ.....	31
1.1. Економічна сутність й основні складові стратегічного управління розвитком туризму.....	31
1.2. Розроблення стратегій розвитку туризму.....	47
1.3. Методологічні підходи до управління розвитком туризму в Україні.....	65
Висновки до розділу 1.....	77
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ.....	80
2.1. Соціально-економічне значення туристичної галузі у забезпеченні реалізації стратегії сталого розвитку України.....	80
2.2. Сучасні підходи до оцінювання туристичного галузевого середовища....	101
2.3. Аналізування адміністративно-правового та ресурсного забезпечення стратегічного управління розвитком туризму.....	135
Висновки до розділу 2.....	156
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ.....	158
3.1. Формування концепції стратегічного управління сталим розвитком туризму.....	158
3.2. Закордонний досвід організації системи стратегічного управління в туристичній галузі та можливості його використання в Україні.....	172
3.3. Вибір оптимальної стратегії розвитку в умовах змінного галузевого середовища.....	184
Висновки до розділу 3.....	210
ВИСНОВКИ.....	213
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	221
ДОДАТКИ.....	254

ВСТУП

Актуальність теми. Туризм як комплексний вид економічної діяльності характеризується найвищим ступенем еластичності до природних (екологічних), загальноекономічних, соціальних і політичних змін у будь-якій державі.

Складність ситуації в туристичному секторі національної економіки України полягає в тому, що він перебуває під негативним впливом системи чинників мега-, макро- та мезосередовища, непередбачуваних за своїм характером. Це потребує постійного моніторингу подій, запровадження заходів для зменшення впливу негативних чинників, ринкових досліджень змін геопросторових векторів туристичних потоків з метою швидкого реагування на задоволення відкладеного платоспроможного попиту споживачів, розроблення стратегічних напрямів відновлення і розвитку туризму на засадах сталого розвитку. Концепція сталого розвитку туризму з'явилась у відповідь на дві проблеми: з однієї сторони, потреби розвивати прибуткову для нашої держави галузь, а з іншої, враховувати обмеження щодо наявних природних ресурсів та їх збереження.

Затяжна фінансово-економічна та політична криза (революція Гідності, анексія Криму, воєнні дії на сході України) зумовили ситуацію суттєвого зменшення обсягів діяльності та значної втрати туристичного потенціалу країни. За оцінками експертів Асоціації лідерів туристичного бізнесу розмір втрат українського туризму з початку 2014 року складає 70-80%, значна частка якого пов'язана з переорієнтацією попиту громадян України, що відпочивали в Криму, на інші регіони південної частини материкової України (Миколаївська, Херсонська та Одеська області), а також Єгипет, Туреччину, Грузію та Болгарію.

Дослідження свідчать про те, що політична та соціально-економічна нестабільність неоднозначно впливає на тенденції розвитку в туризмі. Туризм

швидко відновлюється, позитивна динаміка вже може бути на наступний після кризового рік, що свідчить про надзвичайну стійкість туристичного попиту.

У сучасних умовах інформатизації, глобалізації економіки, гіперконкуренції стає очевидним, що важливим чинником функціонування будь-якої господарської системи є її забезпечення адекватною управлінською системою. Одним із передових підходів до управління в умовах всезагального динамізму, непередбачуваності та мінливості бізнес-середовища визнане стратегічне управління.

Дослідження проблем розвитку туризму через призму стратегічного управління знайшли своє відображення в роботах В. Азара, О. Амоші, І. Балабанова, М. Біржакова, Д. Веденіна, А. Грищук, В. Данильчука, С. Дем'яненко, В. Кифяка, М. Круглова, А. Мазаракі, О. Макари, М. Мальської, Н. Подольчака, Ж. Поплавської, А. Терехуха, Т. Ткаченка, В. Цибуха, В. Федорченка, Г. Харріса, А. Чудновського, Л. Шульгіної. У спеціальній літературі, як іноземній, так і вітчизняній, проблеми сталого розвитку туризму розглядалися лише епізодично. Це праці Є. Богданова, Д. Боуена, Р. Браймера, С. Ванхілла, Д. Гілберта, Л. Гринів, М. Долішнього, О. Дуровича, І. Зоріна, М. Кабушкіна, В. Квартального, О. Кузьміна, К. Купера, Н. Раскіна, В. Федорченка, Д. Флетчера, В. Цибуха та ін.

Проведене аналізування наукових літературних джерел свідчить про те, що мало дослідженими залишаються проблеми стратегічного управління розвитком туризму в контексті реалізації стратегії сталого розвитку України, небагато уваги в наукових працях відведено вибору оптимальної стратегії в умовах змінного галузевого середовища.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема дисертації відповідає науковому напрямку кафедри менеджменту Львівського національного університету імені Івана Франка. Дисертація виконана в межах науково-дослідної роботи держбюджетної теми «Управління структурно-інноваційними процесами в регіоні» (номер державної реєстрації 0112U005141, затвердженої наказом Міністерства освіти і науки України № 533 від 20.10.2010

р.), в межах якої автором подано пропозиції щодо удосконалення адміністративно-правового забезпечення стратегічного управління розвитком туризму (акт про впровадження від 21.04.2017р.). Результати роботи використано при виконанні науково-дослідної роботи Львівського національного університету імені Івана Франка «Формування інформаційного середовища сталого розвитку туризму Карпатського регіону України» (номер державної реєстрації 0107U2036, затвердженої наказом Міністерства освіти і науки України № 732 від 27.10.2006 р.) на кафедрі туризму при написанні розділу 7 «Туристичний потенціал Карпатського регіону», де автор визначила особливості потенціалу Карпатського регіону та можливості підвищення його туристичної привабливості (акт про впровадження від 21.04.2017р.).

Мета та завдання дослідження. Метою дисертації є розробка теоретико-методологічних засад і науково-практичного інструментарію стратегічного управління розвитком туризму в Україні.

Досягнення поставленої мети дослідження визначило необхідність вирішення наступних завдань:

- розробити просторову структуру туристичної галузі для визначення її місця та ролі в національній економіці;
- удосконалити підходи до розроблення стратегій розвитку туризму;
- удосконалити механізм координації діяльності між основними учасниками туристичного бізнесу;
- обґрунтувати положення концепції стратегічного управління сталим розвитком туризму на різних рівнях національної економіки;
- розвинути систему показників сталого розвитку туризму в національній економіці;
- розвинути модель вибору стратегії для туристичних дестинацій та суб'єктів туристичного бізнесу в умовах непередбачуваних змін зовнішнього галузевого середовища.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком туризму в Україні.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні засади стратегічного управління розвитком туризму в Україні.

Методи дослідження. Для досягнення визначеної мети та розв'язання поставлених завдань у дисертаційній роботі використовувались різноманітні методи наукового дослідження: аналізування, порівняння, систематизація та узагальнення – для уточнення сутності та змісту досліджуваних категорій, зокрема, «туризм», «туристична галузь», «стратегічне управління розвитком туризму» (підр. 1.1), «стратегії розвитку в туризмі » (підр. 1.2), «сталий розвиток туризму» (підр. 3.1), для виокремлення методів державного регулювання туристичного попиту (підр. 1.3), для формулювання теоретичної гіпотези та постановки проблеми щодо формування концептуальних засад стратегічного управління сталим розвитком туризму (підр. 3.1), для аналізування основних чинників стратегічного управління розвитком туризму (підр. 2.3), для узагальнення закордонного досвіду організації системи стратегічного управління в туризмі (підр. 3.2.); динамічного, економіко-статистичного та порівняльного аналізу – для дослідження макроекономічних показників розвитку туризму (підр. 2.1) та при оцінюванні туристичного галузевого середовища (підр. 2.2); анкетування та експертної оцінки - для аналізування кон'юнктури туристичного ринку, зокрема, при сегментуванні споживачів за методом «post hoc», шляхом їх опитування різними способами з використанням спеціально розроблених анкет (3.2); формально-логічний метод – для розроблення моделі вибору оптимальної стратегії розвитку в умовах змінного галузевого середовища (підр. 3.3); графічний і табличний – для наочного відображення статистичного аналізу та результатів дослідження (усі підрозділи дисертації).

Теоретичною та методологічною базою дослідження слугували роботи вітчизняних та зарубіжних вчених і практиків з питань ефективного управління розвитком туризму на основі концепції стратегічного управління в умовах невизначеності та мінливості середовища.

Інформаційною базою дослідження стали: чинні кодекси і закони України, підзаконні нормативні акти Кабінету Міністрів України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, галузевих міністерств, які регулюють окремі проблеми туристичної діяльності; статистичні дані Держстату України в розрізі показників, що аналізують розвиток туризму; рекомендації ООН і ЮНВТО в сфері статистики і понятійного апарату індустрії туризму; нормативно-довідкові матеріали Управління туризму та курортів Львівської облдержадміністрації; матеріали періодичної преси; результати, отримані автором у ході дослідницьких робіт, що проводилися в 2014-2015 рр. у низці туристичних фірм м. Львова і Львівської області та даних анкет, розроблених для туристів Львова, Києва, Івано-Франківська, Харкова, Ужгорода та Дніпропетровська.

Наукова новизна одержаних результатів дисертаційної роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та використанні науково-практичного інструментарію стратегічного управління розвитком туризму в Україні.

До найважливіших результатів наукової новизни належать такі:

вперше:

- розроблено просторову структуру туристичної галузі, що складається з п'яти складових компонентів: 1) основні суб'єкти туристичної діяльності; 2) органи управління в галузі; 3) постачальники туристичних послуг та контрагенти; 4) туристичні ресурси; 5) кінцевий споживач, що дасть змогу структурувати туристичний ринок, визначити основних гравців ринку та взаємозв'язки між ними, виявити ступінь їх впливу на розвиток туризму в Україні;

удосконалено:

- підхід до розроблення стратегій розвитку туризму, який, на відміну від існуючого, базується на ієрархічному принципі формування стратегій: виділення чотирьох рівнів розвитку (національний, регіональний, туристичних дестинацій і конкретних суб'єктів господарювання) та відповідних планових документів щодо реалізації розвитку на кожному з рівнів (національна

стратегія, регіональна стратегія, стратегія дестинації (міста, селища, села, іншої локації) та стратегія суб'єкта господарювання);

- механізм координації діяльності між основними гравцями туристичного бізнесу шляхом проведення реорганізації діючої Асоціації лідерів турбізнесу України та переведення її діяльності в площину державно-приватного партнерства з провадженням двох основних видів діяльності: 1) постійна діяльність (через аналітичний відділ, відділ забезпечення вакансій та регулярні інтернет-торги); 2) спеціалізована діяльність (Український туристичний форум, туристичні виставки та ярмарки, щорічні спільні круглі столи між представниками держави, бізнесу і споживчого сектору), що удосконалить співпрацю між основними учасниками туристичного ринку в системі національного господарства;

набули подальшого розвитку:

- положення концепції стратегічного управління розвитком туризму в Україні на макро-, мезо- та мікрорівнях, які, на відміну від існуючих, є структурованими та включають суб'єкти, об'єкти, цілі, механізми та результат, що дозволить галузі туризму розвиватись відповідно до засадничих принципів концепції сталого розвитку туризму;

- система показників розвитку туризму, яка відрізняється тим, що сформована з врахуванням основних принципів сталого розвитку та об'єднує показники по групах: 1) макроекономічні показники розвитку туризму; 2) кількісні показники розвитку туризму; 3) якісні показники розвитку туризму; 4) показники реакції громади на розвиток туризму; 5) екологічні показники розвитку туризму;

- модель вибору стратегії в умовах несподіваних змін зовнішнього галузевого середовища, яка, на противагу існуючим, дозволить туристичним дестинаціям та суб'єктам туристичного бізнесу обґрунтовано підійти до вибору власної стратегії розвитку, враховуючи змінні фактори зовнішнього середовища.

Практичне значення роботи. Отримані наукові результати роботи є вихідною теоретико-методологічною базою для обґрунтування концепції стратегічного управління розвитком туризму в Україні на різних ієрархічних рівнях: макро-, мезо- та мікрорівнях. Викладені в роботі пропозиції знайшли практичне застосування у діяльності Управління туризму та курортів Львівської ОДА (довідка № 65 від 27.04.2016 р.) та туристичного оператора ДП ТзОВ СП «Трайде́нт Консалтинг та Інвестиції» (довідка № 42 від 20.05.2016 р.).

Результати, отримані в процесі дослідження, використовуються у навчальному процесі Львівського національного університету імені Івана Франка при викладанні дисциплін «Стратегічний менеджмент» та «Управління змінами» для студентів напряму підготовки «Менеджмент» (довідка № 1926-Н від 21.04.2016 р.) та «Стратегічний маркетинг в туризмі», «Управління проектами у туризмі» для студентів галузі знань «Менеджмент і адміністрування» (довідка № 1925-Н від 21.04.2016 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною науковою працею. Усі наукові результати, викладені в дисертації, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті ідеї та положення, що є результатом особистої роботи дисертанта.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та одержані результати наукової роботи доповідались, обговорювались і отримали позитивну оцінку на 15 міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема на таких: Міжнародній науково-практичній конференції «Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики» (Львів, 11-13 травня 2006 р.); Міжнародній науковій студентсько-аспірантській конференції «Нові обрії економічної науки» (Львів, 11-12 травня 2007 р.); II Міжнародній науковій конференції «Географія і туризм: європейський досвід» (Львів – Славське, 25-28 вересня 2008 р.); III Міжнародній науковій конференції «Географія і туризм: європейський досвід» (Львів – Брюховичі, 9-11 жовтня 2009 р.); IV Міжнародній науковій

конференції «Географія і туризм: європейський досвід» (Львів – Сколе, 24–26 вересня 2010 р.); Економічній науковій інтернет-конференції «Економічний розвиток країни за умов законодавчих змін» (м. Тернопіль, 27 квітня 2011 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, організація та управління підприємствами в сучасних економіко-правових умовах» (21-23 листопада 2012 р., м. Дніпропетровськ); Міжнародній науково-практичній конференції «Збалансований розвиток туристичних регіонів: національний і світовий досвід» (25-26 квітня 2013 р., м. Львів); Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту» (20-21 березня 2013 р., м. Луганськ); Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку туризму в Україні: теорія і практика» (22 березня 2013р., м. Умань); VII Міжнародній науковій конференції «Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід» (Львів – Тернопіль, 4-6 жовтня 2013 р.); IX науковій конференції з міжнародною участю «Географія, економіка та туризм: національний та міжнародний досвід» (25-27 вересня м. Львів, 2015); VII Міжнародній науково-практичній конференції «Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети» (20 листопада 2015 р., м. Харків); XXIII-й міжнародній науковій конференції студентів, аспірантів та молодих учених «Актуальні проблеми функціонування господарської системи України» (20-21 травня 2016 р., м. Львів); Ювілейній X Міжнародній науковій конференції «Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід» (7-9 жовтня 2016 р., м. Львів) та науково-методичних семінарах кафедри менеджменту та кафедри туризму Львівського національного університету імені Івана Франка.

Публікації. Основні положення та результати, сформульовані у дисертації, опубліковані у 29 наукових працях, з них 12 статей у наукових фахових виданнях України, із яких 2 статті у виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз даних, 15 тез доповідей за матеріалами науково-практичних конференцій та 2 публікації, що додатково відображають

результати дисертації. Загальний обсяг публікацій - 9,14 друкованих аркушів, з них 8,76 належить автору.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладено на 199 сторінках друкованого тексту. Дисертаційна робота містить 55 рисунків, 22 таблиці та 23 додатки. Список використаних джерел налічує 332 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ

1.1. Економічна сутність й основні складові стратегічного управління розвитком туризму

Туризм ХХІ-го століття – це вид діяльності, що забезпечує вирішення великого комплексу економічних, соціальних, екологічних і навіть політичних проблем. За темпами зростання доходів у світовій економіці він випереджає таких бізнесових китів як нафтовидобуток й автомобілебудування та забезпечує десяту частину світового валового продукту. Такий незаперечний успіх туризму полягає в тому, що в епоху глобалізації, інформатизації легше задовольняються зростаючі людські потреби до пізнання навколишнього світу. Тому новою компонентою сучасної парадигми туризму виступає людська мобільність, яка дозволяє долати найскладніші географічні перешкоди та отримувати доступ до соціокультурного середовища різних країн і народів.

За даними всесвітньої туристичної організації (United Nations World Tourism Organization; UNWTO) (ЮНВТО) за останні двадцять років туристичні потоки у світі зросли в 2 рази, з 435 млн. осіб в 1990 р. до 675 млн. осіб в 2000 р. і 10000 млн. осіб у 2013 р. Кількість працюючих в галузі складає більше 260 млн. людей (Всесвітня туристична організація, 2016). За прогнозами ЮНВТО, очікується, що до 2020 р. обсяги міжнародних туристичних прибуттів зростуть у 2,2 рази відносно показників 2000 р. (з 698 млн. до 1,561 млрд. поїздок). Прогнозується зростання частки доходів від туризму: з 476 млрд. дол. до 2 трлн. дол. Індустрія туризму, а також суміжні туризму сектори національної економіки забезпечуватимуть зайнятість до 12 % працездатного населення ЄС, створюючи до 10 % ВВП Євросоюзу (що оцінюється на рівні 24 млн. робочих місць) (Tourism2020 Vision, 2000).

Україна має передумови для інтенсивного розвитку внутрішнього та іноземного туризму: сприятливі кліматичні умови, цікава історична спадщина, значний культурний, туристично-рекреаційний потенціал, вигідне географічне положення. За фактом українські громадяни виступають інвесторами зарубіжних країн, тобто переважають виїзні, а не внутрішні туристичні потоки, що є найбільшчим питанням, адже туризм, за розрахунками фахівців, лише у вигляді податків приносить до бюджету до 4 млрд. дол. (Майорова, 2014, с. 4).

Вплив туризму на економіку України поки недостатній. Це пояснюється недостатнім розвитком туристичної інфраструктури (об'єкти розміщення, харчування, оздоровлення, супутня та комунікаційна сфери) та низькою якістю надаваних послуг. Хоча зміни вже відбулися. Згідно оцінки ЮНВТО станом на 2007 р. на Україну припадало близько 1% світового туристичного потоку (Герасименко, 2007, с. 18), та вже у 2012 р. темпи зростання цієї галузі становили в нашій державі 13 % (Корнієнко, 2014). Ситуація знову погіршилась з початком військового конфлікту на сході України. Зокрема, що стосується в'їзного туристичного потоку у 2015 р., то він зменшився майже у двічі в порівнянні з 2013 р. (з 24671227 млн. осіб до 12428286 млн. осіб відповідно). Що стосується виїзного туристичного потоку, то він майже не змінився – 23761287 млн. осіб у 2013 р. та 23141646 млн. осіб у 2015 р. (Сучасний стан законодавчого забезпечення туризму в Україні, с. 129).

Розвиток туризму в економіці країни особливо актуальний, оскільки саме завдяки туристичній галузі можна поліпшити соціально-економічну ситуацію в цілому, адже він за рахунок свого мультиплікативного ефекту може забезпечувати зростання доходів та покращення показників господарювання у багатьох видах економічної діяльності. Зокрема, сфера туризму підтримує майже 50 суміжних галузей, один турист дає роботу 10 особам, а створення одного робочого місця в туризмі в 20 раз дешевше, аніж у промисловості (Свірідова, 2009, с. 166).

На сьогоднішній день можна виокремити чотири основні погляди на туризм як соціально-економічне явище в сучасному світі: 1) туризм як окрема

галузь національного господарства (у більшості країнах світу); 2) туризм як міжгалузевий комплекс або комплексний вид економічної діяльності, який формує туристичний продукт з продукції (робіт, послуг) різних галузей (видів економічної діяльності) (як в Україні); 3) туризм як самостійний вид економічної діяльності; 4) туризм як діяльність туристів під час відпочинку.

Це підкреслює позиціонування туризму у сучасному світі як багатогранного соціально-економічного явища, що виступає об'єктом дослідження багатьох наук (управління, культурологія, економічна та соціальна географія, туризмознавство, туристична картографія та ін.).

На Конференції ООН з торгівлі та розвитку в 1971 р. було запропоноване таке визначення індустрії туризму: «Це сукупність виробничих і невиробничих видів діяльності, спрямованих на створення товарів і послуг для подорожуючих осіб» (Walters S.R., 1985).

Всесвітня Туристична Організація визначає туризм як подорож у вільний час та один з видів активного відпочинку, а туристичну діяльність називає виробничо-сервісною діяльністю, метою якої є надання туристичних послуг та організація подорожей (Tourism 2020 Vision, 2000).

Конгресом США було прийнято наступне визначення: «Туризм – це взаємопов'язане об'єднання видів діяльності та організацій, що повністю або частково надають послуги транспорту, товари, розміщення та інші необхідні кошти для поїздок з будь-якою метою, не пов'язаною з повсякденною діяльністю, за межі постійного проживання» (Walters S.R., 1985).

Українські науковці М. Мальська та В. Худо подають наступне тлумачення туризму: «Туризм – це вид рекреації, пов'язаний із виїздом за межі постійного місця проживання, активний відпочинок, під час якого відновлення працездатності поєднується з оздоровчими, пізнавальними, спортивними і культурно-розважальними цілями» (Мальська, Худо та Цибух, 2004, с. 24).

На думку іншого українського науковця, В. Кифяка, «туризм – це вид економічної діяльності, пов'язаний з обслуговуванням людей, які тимчасово перебувають поза місцем постійного проживання» (Кифяк, 2008, с. 10).

В Україні діяв Загальний класифікатор «Галузі народного господарства України» від 24.01.1994 р., в якому туризм не мав чітко визначеного виробничого та соціально-економічного статусу. Це викликало неоднозначний підхід до визначення самого поняття «туризм», «туристична діяльність», «індустрія туризму», і т.п., а індустрія туризму не розглядалась як самостійна галузь.

Дану проблему вирішив Національний класифікатор «Класифікація видів економічної діяльності» ДК 009:2010 (КВЕД-2010), затверджений наказом Держспоживстандарту України від 11.10.2010 р. № 457 та чинний від 01.01.2012 р., що визначив види економічної діяльності, які фактично здійснюють господарюючі суб'єкти, і дозволив зіставити статистичну інформацію на міжнародному рівні (Національний класифікатор ДК 009:2010 «Класифікація видів економічної діяльності»).

Якщо звернутись до КВЕД-2010, то можна виокремити близько 40 видів економічної діяльності у різних секціях, які прямо чи опосередковано пов'язані з туризмом (Додаток А). Всі вони згруповані у 17 розділів, зокрема: сільське господарство, транспорт, будівництво, гуртова й роздрібна торгівля, переробна промисловість, тимчасове розміщення і харчування, інформація та телекомунікації, фінансова та страхова діяльність, освіта, охорона здоров'я, мистецтво, спорт, розваги та відпочинок та ін.

У широкому розумінні туристичну галузь визначають як міжгалузевий комплекс, який передбачає здійснення його основними суб'єктами господарювання, у т.ч. через посередників (банків, страхових, транспортних компаній, закладів розміщення та харчування тощо), різних видів економічної діяльності (фінансової, маркетингової, інформаційної, страхової, банківської, транспортної, послуг розміщення та харчування, оздоровлення тощо) з метою задоволення потреб споживачів (туристів) у відпочинку, розвагах, харчуванні, оздоровленні тощо.

Таким чином, стає зрозуміла точка зору дослідницької групи інституту туризму Валенсійського політехнічного університету, якої дотримується й

автор дисертації, позначити терміном «туризм» туристичну діяльність у цілому, так як серія термінів – «туристична діяльність», «індустрія туризму», «туристичний сектор» – має один і той же зміст і не існує чіткої концепції кожного з цих понять (Обучение учащихся области туризма (Кадровый капитал в туристской индустрии XXI века)).

Ще один перелік характерних туристичних продуктів і туристичних видів діяльності представлено у Методиці розрахунку обсягів туристичної діяльності, яка затверджена Наказом Держтурадміністрації України та Держкомстату України від 12.11.2003 р. № 142/394 (Додаток Б). Методика визначає систему показників, єдиних за змістом та порівняних на всіх рівнях державного управління в Україні та на міжнародному рівні, що характеризують обсяги туристичної діяльності та вплив туризму на економіку країни (регіону) (Методика розрахунку обсягів туристичної діяльності, 2003).

Нижче, на основі аналізування джерела (Саак, 2008), розглянемо туризм як економічну систему у вигляді циклічної моделі із неперервною почерговістю актів виробництва та споживання туристичних продуктів (рис. 1.1).

З даного рисунку видно, що основними учасниками ринку туристичних послуг є виробники туристичного продукту, держава в особі уповноважених органів та безпосередні споживачі цих послуг - туристи. Вони пов'язані між собою різними фінансовими операціями та зобов'язаннями – виплатами податків і зборів, споживчими видатками, інвестиційними вкладеннями, державними гарантіями, соціальними і державними виплатами та іншими платежами. Туристичний процес представлено як безперервний і циклічний, адже надання туристичної послуги не одноразова, а постійно повторювана діяльність, у якій беруть участь усі елементи цієї системи.

Туризм як складна економічна система - це сукупність та єдність відносин, явищ та процесів, що відбуваються в туристичній галузі. Система туризму представлена системою відносин між основними її підсистемами та зовнішнім середовищем. Схематично взаємозалежності та взаємовпливи основних підсистем системи туризму представлені на рис. 1.2.

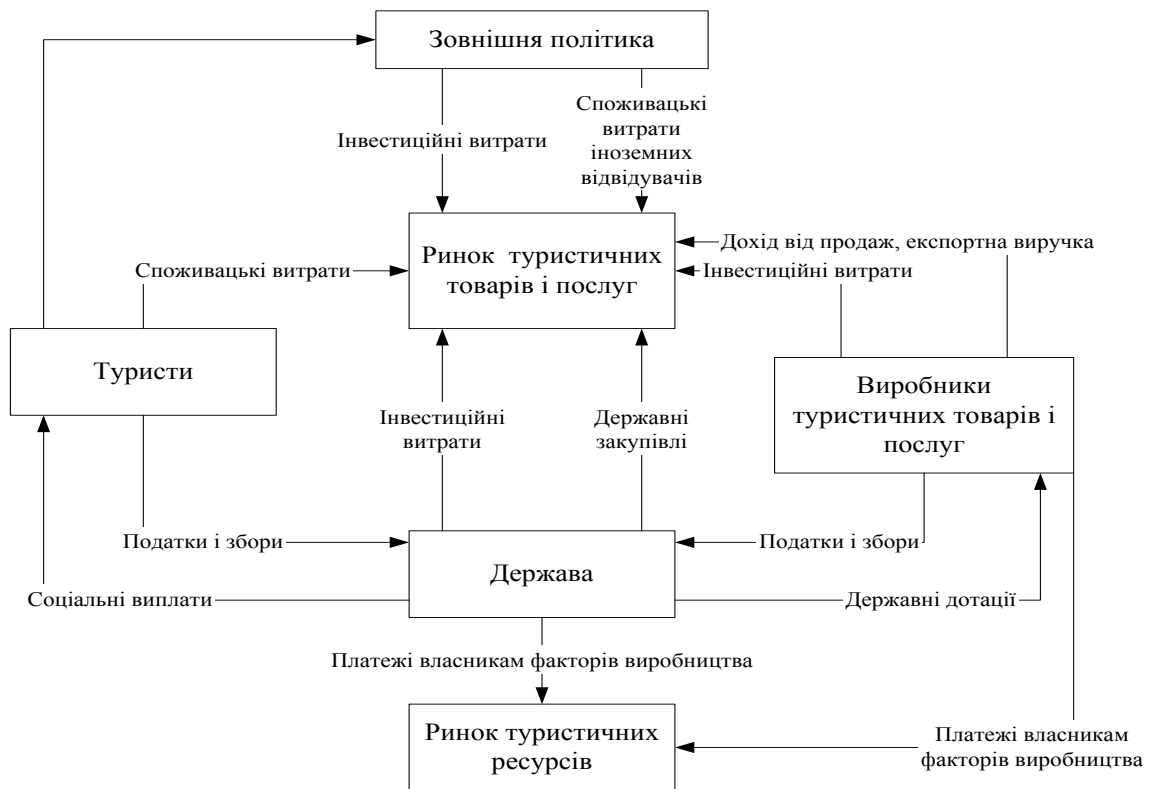


Рис. 1.1. Туризм як економічна система (Саак, 2008, с. 42)

В основі системи туризму лежать дві підсистеми: суб'єкт і об'єкт туризму. Суб'єкт туризму - це учасник туристичного заходу, тобто турист, який задовольняє свою потребу у здійсненні подорожі (мандрівки) до об'єкта туризму шляхом отримання специфічних туристичних послуг (розміщення, харчування, транспортного, інформаційно-рекламного обслуговування тощо). Названі послуги він може одержувати самостійно або через посередників. Об'єктами туризму можуть бути предмети, місця, споруди, явища та усе, що потенційно є метою подорожі для суб'єкта туризму (туриста). Це може бути туристичний регіон, дестинація чи загалом країна з усіма їхніми туристичними ресурсами та об'єктами.

Система туризму існує в певному середовищі, яке представлено економічною, соціальною сферами, що обслуговують туризм, довкіллям, технологіями та законодавчою базою і державною політикою в галузі туризму. Перераховані чинники є основними та не єдиними і здійснюють

великий вплив на туризм, а він, у свою чергу, формує власні вимоги до середовища.

Отже, туризм - це відкрита економічна система, якою можна і потрібно управляти, використовуючи методи та принципи державного управління, та враховуючи ринкові механізми саморегулювання. На рівні держави слід, на

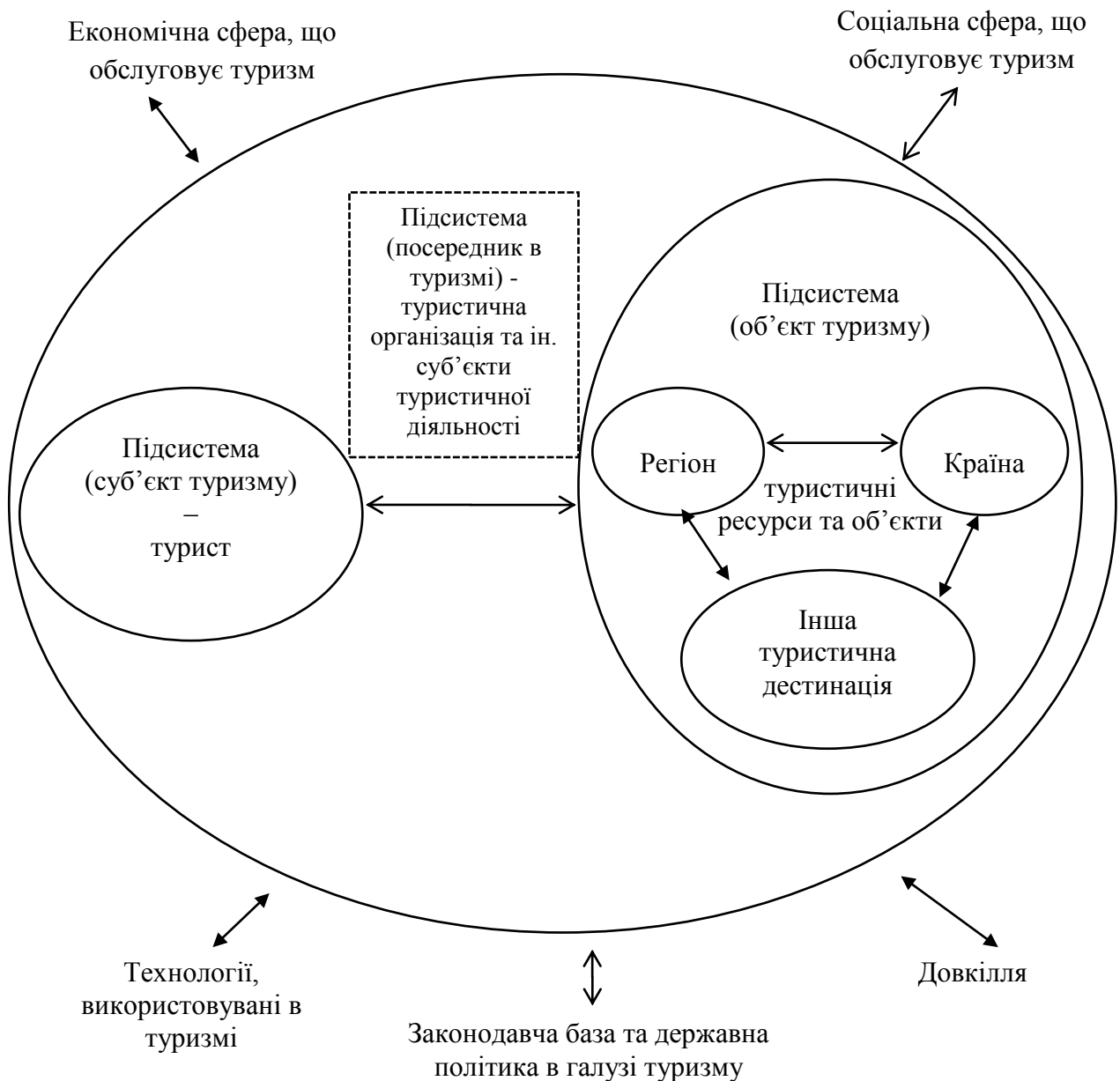


Рис. 1.2. Основні підсистеми системи туризму

Примітка: розроблено автором

нашу думку, чітко розрізнити поняття державного управління та державного регулювання галузі туризму, не ототожнюючи їх.

Державне регулювання галузі туризму – це набір централізованих та обов'язкових до виконання методів впливу державних органів влади на туристичну сферу з метою досягнення конкретних цілей практичного характеру та функціонального спрямування.

Основними методами впливу державних органів влади на туризм є:

- прями (прийняття нормативно-правових актів, затвердження та фінансування цільових комплексних програм, встановлення нормативів та лімітів, розміщення державних замовлень, ліцензування, сертифікація, стандартизація, державні бюджетні видатки тощо);
- непрямі (інструменти інноваційної, фіскальної, бюджетної, грошово-кредитної, інвестиційної, амортизаційної, соціальної політик).

Державне управління галуззю туризму – це різновид діяльності держави, що передбачає цілеспрямований довгостроковий вплив на туристичну галузь шляхом використання спеціального механізму з метою досягнення визначених стратегічних завдань.

Одним із передових підходів до управління в умовах всезагального динамізму, непередбачуваності та мінливості бізнес-середовища визнане стратегічне управління. Але в наукових колах залишилось невирішеним питання про те, наскільки концепція стратегічного управління здатна забезпечити сучасним господарським системам ефективний розвиток, кращі шанси на виживання, комерційний успіх та фінансову стабільність.

Стратегічне управління розглядається як фундаментальна основа будь-якої ефективної системи управління. Проте, навіть саме розуміння сутності стратегічного управління відрізняється широтою поглядів і позицій, не має єдиного загально визнаного визначення цього поняття. Виділимо кілька конструктивних визначень стратегічного управління, які були запропоновані авторитетними розробниками теорії стратегічного управління ще на початку науково-прикладних досліджень у даній галузі, та до сьогодні ще не втратили своєї актуальності. Ось деякі з них:

– за І. Ансоффом: «стратегічне управління - це діяльність з управління, пов'язана з постановкою цілей і завдань організації, з підтримкою продуктивних взаємин між організацією та її бізнес-середовищем, що допомагає їй досягати своїх цілей, відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх викликів» (Ансофф, 2011, с. 239 – 240).

– Відповідно до Дж. Хігінса: «стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням» (Паньків, 2011, с. 3).

– Дж. Пірс і Р. Робінсон визначають стратегічне управління «як набір рішень і дій з формулювання і реалізації стратегій, розроблених для досягнення мети організації» (Pearce and Robinson, 1985, p.6);

– за В. Винокуровим, «стратегічне управління – це вид діяльності з управління реалізацією обраних довгострокових цілей шляхом здійснення змін в організації». Також автор формулює ще одне визначення цього поняття: «... це сфера діяльності вищого керівництва організації, що полягає у визначенні прийнятних шляхів розвитку, постановці цілей, розподілі ресурсів, тобто для досягнення організацією конкурентної переваги» (Винокуров, 1996, с. 6).

Існують й інші, заслуговуючі на увагу в науковому плані, визначення «стратегічного управління», автори яких акцентують увагу на тих чи інших особливостях й аспектах даного поняття. На наш погляд, причина такої розмаїтості визначень цього поняття полягає у тому, що кожне з них відноситься до відповідного етапу еволюційного розвитку теорій стратегічного управління.

Так, у рамках традиційних підходів до управління пропонуємо наступні визначення стратегічного управління:

1) з позиції процесного підходу стратегічне управління можна визначити як єдиний процес чи серію безперервних взаємопов'язаних дій, тобто окремих управлінських функцій. У туризмі основними управлінськими функціями ми

вважаємо стратегічне планування, організацію та координацію діяльності суб'єктів туристичної діяльності та управління персоналом.

2) з позицій системного підходу, розвинутого в працях представників гуманістичної школи та школи соціального спрямування, зокрема, Р. Акоффа, Л. Берталанфі, Д. Форрестера, Ч. Бернарда, Р. Паскаля та ін., стратегічне управління можна розглядати як бачення перспективи для організації в цілому і для взаємозв'язків організації із зовнішнім середовищем. Цей підхід у туризмі ми розглянули вище, дійшовши висновку, що туризм - це відкрита економічна система, якою можна і потрібно управляти, використовуючи методи і принципи сучасного менеджменту.

3) ситуаційний підхід (його представниками були П. Лоуренс, Дж. Лорш, Т. Берні, Дж. М. Столкер, К. Перроу,) обумовлює, що для стратегічного управління слід застосовувати сукупність таких інструментів і методів, використання яких обумовлюється ситуацією, тобто конкретним набором обставин, які на даний момент суттєво впливають на становище об'єкта управління.

Сучасна управлінська практика доводить, що ситуаційний підхід вважається найбільш передовим серед підходів до управління, використання якого дозволяє максимально врахувати вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Сутність ситуаційного підходу до управління в туризмі полягає в адаптації системи управління туристичною галуззю до конкретних обставин, які у певний проміжок часу мають великий вплив на її функціонування. В основі адаптації лежить «ситуаційне мислення», яке допомагає управлінцям приймати рішення щодо доцільності використання певних прийомів та методів управління в конкретних обставинах для досягнення поставлених цілей.

4) наприкінці 90-х років ХХ-го ст. сформовано новий підхід до визначення сутності стратегічного управління, який можна означити як концептуальний або синтетичний (Шершньова, 2004).

У відповідності зі сучасним трактуванням стратегічного управління його основними аспектами в галузі туризму можна визначити:

- спрямованість на забезпечення довготривалого успіху;
- максимальне використання досвіду теорії і практики управління для забезпечення стійкості конкурентних позицій в умовах глобалізації суспільного розвитку;
- стратегічна орієнтація персоналу, адекватне і своєчасне реагування туристичної організації на зміни мінливого зовнішнього середовища.

Отже, на сучасному етапі існування теорії стратегічного управління розвитком туризму є значно більше теоретичного обґрунтування та практичних рекомендацій в сфері даної проблематики для суб'єктів первинної ланки економіки – підприємств, у той же час, коли проблеми галузевого та загальнонаціонального стратегічного розвитку досліджені недостатньо через нестачу комплексних теоретичних і методичних підходів до стратегічного управління на різних ієрархічних рівнях.

Туризм є однією з найбільш високодохідних галузей світового господарства, що інтенсивно розвивається. Про це свідчить той факт, що на частку туризму припадає близько 10-12% світового валового національного продукту, 7% світових інвестицій, кожне 16-те робоче місце, 11% світових споживчих витрат, 5% усіх податкових надходжень, 30-35% світової торгівлі послугами. Туризм забезпечує значні валютні надходження (так, кожен іноземний турист у середньому витрачає від 520 до 600 дол. США на проживання, харчування та різноманітні покупки). Туристична галузь посідає друге місце у світовій економіці після комп'ютерної та електронної промисловості (Ткаченко ред, 2010, с. 129-130).

Україна має вагомі об'єктивні передумови для поступового динамічного розвитку туристичної галузі, враховуючи значний туристично-рекреаційний потенціал, історико-культурні пам'ятки, заповідний фонд, які на сьогодні повною мірою не використовуються.

Прискорення розвитку туризму залежить від рівня розвитку його інфраструктури за такими основними забезпечуючими компонентами: наявність розгалуженої транспортної мережі, розвинуте готельне господарство, заклади громадського харчування, інформаційне обслуговування туристів (у інформаційно-туристичних центрах), система просування туристичного продукту, кадровий потенціал, рівень туристичного обслуговування у регіонах, безпека туристів на місцях. Регіони та дестинації України володіють туристичним потенціалом, який при ефективному використанні здатний не лише розвивати туристичний бізнес, а й надати поштовх для розвитку національної економіки.

Системне дослідження світового досвіду господарювання в туризмі свідчить, що при ефективному стратегічному управлінні суб'єкти господарської діяльності цієї сфери спроможні розвивати окремі туристичні дестинації, так і державу в цілому. Це пов'язано з тим, що:

по-перше, підприємства туризму є частиною національної економіки, оскільки об'єднують суб'єктів господарської діяльності, які функціонально призначені для створення, просування й реалізації туристичних продуктів з урахуванням оптимального використання туристичного потенціалу території. Зокрема, інтегративна сфера туризму функціонально пов'язана з понад 40-ка видами економічної діяльності, про що вже зазначалось вище (див. Додаток А);

по-друге, основна мета господарської діяльності підприємств туристичної сфери полягає у реалізації конкурентоспроможного туристичного продукту, спрямованого на духовне і фізичне відновлення, профілактику та покращання здоров'я громадян, інформаційну та просвітницьку діяльність.

Сфера туризму в регіонах України перебуває на етапі постійного розвитку, що обумовлено низькою конкурентоспроможністю наявної туристичної інфраструктури, відсутністю належного фінансування об'єктів туризму, високим рівнем зносу наявних фондів готельного господарства, незадовільним станом автомобільних доріг та подекуди відсутністю

транспортного сполучення, відсутністю інформації щодо наявних туристичних ресурсів. Складну соціально-економічну ситуацію щодо розвитку туризму можна поліпшити, розробивши дієву систему стратегічного управління розвитком цієї галузі на макрорівні. Представимо її на рис. 1.3.

Етапи процесу	1. Формулювання мети	Забезпечення реалізації цілей розвитку галузі туризму на національному рівні в умовах нестабільного та динамічного середовища з використанням існуючого туристичного потенціалу у довгостроковій перспективі.
	2. Розробка та затвердження стратегії	Передбачає розробку та затвердження Національної стратегії розвитку туризму.
	3. Реалізація стратегії	Передбачає створення необхідних умов та відповідного ресурсного забезпечення реалізації стратегії, здійснення контролю за її виконанням та, при необхідності, її коректування.
Учасники процесу	Суб'єкт	Державні та недержавні органи управління в туризмі (ВРУ, Президент України, КМУ, Мінекономрозвитку України, Мінінфраструктури України, Мінприроди України, Мінкультури України, Мінмолодьспорт, МОЗ України, МОН України, Асоціація лідерів турбізнесу України, Туристична асоціація України, Рада туристичних міст України тощо).
	Об'єкт	Туристична галузь країни в цілому, яку представляють: туроператори, турагенти, туристичні ресурси, заклади розміщення, харчування, ін. постачальники турпослуг та кінцевий споживач цих послуг.
Інструментарій впливу суб'єкта на об'єкт	Функції	встановлення правил гри; прогнозування тенденцій розвитку; визначення пріоритетів; стимулювання розвитку шляхом податкових, фінансових, інвестиційних та ін. пільг.
	Принципи	цілеспрямованість; комплексність; ефективність; системність; збалансованість інтересів.
	Методи	- адміністративно-правові: формування законодавчого поля туристичної діяльності; розробка основних напрямів державної політики у сфері туризму; ліцензування туристичної діяльності; стандартизація та сертифікація туристичних послуг; застосування адміністративно-економічних санкцій за порушення законодавства у сфері туризму; - економічні: виділення бюджетних коштів на розвиток туризму; створення сприятливого інвестиційного клімату для модернізації матеріально-технічної бази туризму; розробка системи оподаткування туристичної галузі; розвиток страхових послуг у галузі туризму тощо.
	Завдання	залучення інвестицій; підвищення податкової ефективності; стимулювання споживчої активності населення; розвиток та розширення сфери послуг; раціональне використання туристичного потенціалу; забезпечення безпеки туристів і осіб, що подорожують.

Рис. 1.3. Основні складові процесу стратегічного управління розвитком туризму в Україні на макрорівні

Примітка: укладено автором

Отже, основними складовими процесу стратегічного управління розвитком туризму в Україні на макрорівні є етапи, учасники та інструментарій впливу. Ми

виокремлюємо три основних етапи стратегічного управління розвитком туризму на макрорівні:

1 етап. Формулювання мети стратегічного управління розвитком туризму на рівні держави. Слід зазначити, що навіть у Стратегії розвитку туризму і курортів, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 06.08.2008 р. № 1088-р, чітко не визначено цієї мети. Хоча у цьому нормативному акті вже прослідковується акцент на посиленні ролі туризму у повноцінній реалізації соціально-економічних і гуманітарних функцій, збереженні довкілля та культурної спадщини, створенні якісної нової та удосконаленні існуючої інфраструктури, створенні нових робочих місць, наповненні бюджетів усіх рівнів, збільшенні частки сфери послуг у структурі ВВП.

2 етап. Розробка та затвердження Національної стратегії розвитку туризму. Як уже було зазначено, у нашій державі праобразом такої стратегії поки що є Стратегія розвитку туризму і курортів.

3 етап. Реалізація стратегії, яка передбачає створення необхідних умов та відповідного ресурсного забезпечення для цієї реалізації, здійснення контролю за її виконанням та, при необхідності, коректування стратегії. На жаль, існуюча Стратегія розвитку туризму і курортів не передбачає жодного конкретного етапу своєї реалізації та очікуваних результатів. Тому про ефективність реалізації цього документу немає підстав говорити.

Що ж до основних учасників процесу стратегічного управління розвитком туризму на макрорівні, то ними виступають суб'єкт управління (керуюча система) - державні та недержавні органи управління в туризмі, які здійснюють прямий чи опосередкований вплив на його розвиток (Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів України, Мінекономрозвитку України, Мінінфраструктури України, Мінприроди України, Мінкультури України, Мінмолодьспорт України, МОЗ України, МОН України, Асоціація лідерів турбізнесу України, Туристична асоціація України, Рада туристичних міст України, яка розпочала свою роботу у лютому 2016 р.

тощо) та об'єкт управління (керована система) - туристична галузь країни в цілому, яка представлена:

- туристичними операторами (туроператори) – юридичні особи, створені згідно із законодавством України, для яких виключною діяльністю є організація та забезпечення створення туристичного продукту, реалізація та надання туристичних послуг, а також посередницька діяльність із надання характерних та супутніх послуг і які в установленому порядку отримали ліцензію на туроператорську діяльність;

- туристичними агентами (турагенти) – юридичні особи, створені згідно із законодавством України, а також фізичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності, які здійснюють посередницьку діяльність з реалізації туристичного продукту туроператорів та туристичних послуг інших суб'єктів туристичної діяльності, а також посередницьку діяльність щодо реалізації характерних та супутніх послуг;

- іншими суб'єктами підприємницької діяльності, що надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування, екскурсійних, розважальних та інших туристичних послуг;

- гідями-перекладачами, екскурсоводами, спортивними інструкторами, провідниками та іншими фахівцями туристичного супроводу;

- фізичними особами, які не є суб'єктами підприємницької діяльності та надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування тощо;

- туристичними ресурсами: природними (ландшафтні, водні, кліматичні, НПП, природні, біосферні заповідники, дендро-, зоопарки, ботанічні сади); історико-культурними (пам'ятки архітектури, археології, історії, мистецтва, етнографії,); соціально-економічними (матеріально-технічна база суб'єктів-постачальників туризму та інфраструктурних галузей, шляхи сполучень, дорожнє господарство тощо).

- споживачами туристичних товарів і послуг (туристами).

Основним інструментарієм впливу суб'єкта на об'єкт стратегічного управління в галузі туризму ми визначили функції, принципи, методи та завдання. Серед функцій основне місце займає визначення правил гри, тобто формування нормативно-правового поля туристичної діяльності. Серед принципів важлива роль належить цілеспрямованості, тобто розвитку туризму відповідно до визначеної мети, цілей та завдань. Серед принципів слід виділити й збалансованість інтересів усіх учасників процесу стратегічного управління розвитком туризму: держави (регіону, дестинації), туристичної організації та споживача туристичного товару чи послуги.

Серед методів впливу суб'єкта управління на об'єкт у туризмі ми виділили два основних: 1) адміністративно-правові: формування законодавчої галузі туризму; ліцензування туристичної діяльності; стандартизація туристичної діяльності та сертифікація туристичного продукту; запровадження та застосування адміністративно-економічних санкцій за порушення законодавства у сфері туризму; 2) економічні: виділення бюджетних коштів на розвиток туризму; формування сприятливого інвестиційного клімату для створення нової та модернізації існуючої матеріально-технічної бази туризму; розробка системи оподаткування туристичної галузі; розвиток страхових та банківських послуг у галузі туризму; стимулювання інноваційної діяльності в туризмі тощо.

Завданнями стратегічного управління розвитком туризму на макрорівні ми визначили: залучення інвестицій за рахунок поліпшення інвестиційного клімату у сфері туризму; підвищення податкової ефективності з боку усіх учасників цього процесу за рахунок впровадження прозорих та справедливих правил для кожного з учасника; стимулювання споживчої активності населення за рахунок підвищення якості надання туристичних послуг; раціональне використання туристичного потенціалу із охороною та збереженням природних об'єктів та екосистем на територіях, де розташовується велика кількість туристичних об'єктів; забезпечення безпеки туристів і осіб, що подорожують тощо.

Отже, враховуючи все вище сказане, ми стверджуємо, що стратегічне управління розвитком туризму – це постійний динамічний процес, метою якого є забезпечення реалізації цілей розвитку галузі туризму на місцевому, регіональному та національному рівнях в умовах нестабільного та динамічного середовища з використанням та нарощенням існуючого туристичного потенціалу у довгостроковій перспективі. Кінцевим результатом цього процесу є розробка та реалізація стратегії розвитку туризму в державі, а його основними інструментами виступають функції, принципи, методи та завдання.

Таким чином, стратегічне управління розвитком туризму як об'єкт наукового дослідження є складним соціально-економічним феноменом. Тому застосування концепції стратегічного управління в сфері розвитку туризму можливе тільки з урахуванням специфіки діяльності туристичних організацій, інтересів споживачів туристичних послуг, національних пріоритетів соціально-економічного розвитку, існуючих умов конкуренції та ряду інших чинників та особливостей, про які зазначалось у цьому параграфі дисертаційної роботи.

У наступному параграфі дисертаційної роботи ми детальніше розглянемо структуру процесу розробки стратегій розвитку в туризмі, як результату стратегічного управління, на різних ієрархічних рівнях.

1.2. Розроблення стратегій розвитку туризму

Сучасна теорія дослідження наукових основ формування стратегій розвитку в туризмі базується на парадигмі теорії послуг, адже туристичні послуги є основою розроблення комплексного туристичного продукту, охоплюють усю нематеріальну сферу економіки. Згідно з теорією трьох секторів народного господарства К. Кларка (Clark, 1957) до первинного сектора належить сільське господарство та добувна промисловість, до вторинного - обробна промисловість і до третинного - сектор послуг (Clark, 1957, p. 81).

У розрізі цього слід відзначити, що ознакою розвиненої економіки є

динамічне розширення сфери послуг і перетворення її у важливий сектор господарства. Як прогнозується, більше половини національного продукту буде вироблятися саме у сфері послуг, до якої належить туризм.

Зростання ролі сфери послуг привернуло увагу багатьох економістів. Так, на думку науковців А. Гілепші та Ф. Гріна, послуги відіграють «стратегічну роль у сучасній економіці» (Gillespie and Green, 2004, p. 397), а вчений А. Фазлагіч підкреслює, що високо розвинений сектор послуг є «локомотивом народного господарства» (Fazlagis, 2006, p. 74).

Протягом останніх десяти років відбулося незначне зростання ролі сфери послуг у валовому внутрішньому продукті України. Однак це було спричинено насамперед різким скороченням обсягів виробництва промислових галузей, хоча зазначається, що свою роль також і відіграла зміна пріоритетів в економічній політиці держави. За даними Держстату України, протягом останніх років (2010-2015 рр.) у структурі виробництва та розподілу ВВП статистично спостерігалось незначне збільшення сфери послуг у фактичних цінах, однак у відсотковому відношенні внаслідок зменшення доходів населення витрати на дозвілля та відпочинок у 2014 р. скоротилися, а у 2015 р. деякі показники знову зросли (Додаток В). Наприклад, якщо у 2010 р. частка тимчасового розміщення й організації харчування у структурі ВВП становила 0,8%, то у 2013 р. скоротилася до 0,7% , а у 2015 р. до 0,6%, частка транспорту становила 6,5% у 2010 р., 6,7% у 2013 р. та 6,6% у 2015 р., а частка мистецтва, спорту, розваг та відпочинку змінилася з 0,4% у 2010 р. до 0,6% у 2013 р. та 0,5% у 2015 р. (Валовий внутрішній продукт виробничим методом та валова додана вартість за видами економічної діяльності).

Отже, зростання ролі та частки сфери послуг, до якої належить туризм, у складі ВВП країни підтверджує посилення кругообігу капіталу між різними галузями та можливості створення синергічного ефекту для всієї національної економіки.

Проте, соціально-економічні та політичні реалії сьогодення значно ускладнили та змінили практику господарювання в туризмі. З'явилися нові

закономірності в його розвитку, які вимагають постійного перегляду, поглиблення й удосконалення існуючих теорій, концепцій та моделей.

У зарубіжних і вітчизняних дослідженнях реалізуються різні методологічні підходи до дослідження факторів розвитку. Наприклад, У. Ростоу, характеризує чинники економічного зростання, виділив схильність людей до інновацій і матеріальних удосконалень, а також до споживання. Р. Арон пов'язував зростання з дією факторів, що відображають раціоналізацію, притаманну постіндустріальному суспільству: дух науковості, економічного розвитку, прогресу, раціоналізованого управління та демократії (Сизоненко, 1999, с. 35). А. Хоскінг відзначав, що підприємництво характеризує тенденція зростання, оскільки частина прибутку знову інвестується. Це сприяє підвищенню ефективності та зростанню обсягів послуг, які надаються (Хоскінг, 1999, с. 117).

Погоджуючись із даними аксіомами ми пропонуємо акцент у підприємницькій діяльності в туризмі змістити на максимальне задоволення потреб споживачів даних послуг, бо це за собою потягне зростання доходів туристичних підприємств.

Відомий представник Північної школи маркетингу послуг «Нордик скул» К. Гронрос. дотримувався такої ж думки. Зокрема він зазначав, що завоювання нового клієнта обходиться в шість разів дорожче, ніж повторне залучення існуючого. А якщо клієнт пішов незадоволеним, то його завоювання буде коштувати в 25 разів дорожче (Gronroos, 2002).

Одним із перших учених, хто досліджував інноваційний підхід у підприємстві, був австрійський вчений-економіст Й. Шумпетер. У розумінні Шумпетера «інновація» - це «здійснення нових комбінацій». У своїй концепції Шумпетер, аналізуючи причини динамічних змін, акцентував увагу зовсім на інших факторах, ніж на тих, які традиційно тоді досліджувались. У його концепції підприємець постає рушійною силою розвитку. До підприємців він відносить не всіх, хто займається підприємницькою діяльністю, а тих, які володіють особливими якостями характеру: ініціатива, авторитет, дар передбачення, готовність до ризику (Шумпетер, 1982, с. 159-194).

Більшість науковців (З. Румянцева, М. Круглов, Б. Будзан) трактують класичний (прирісний) формат діяльності як консервативний, а інноваційний (підприємницький) – як агресивний, орієнтований на зростання. Першій властива ментальність працівників «від минулого до майбутнього», другій – «від майбутнього до сьогодення» (Ткаченко та ін., 2010, с. 140).

Отже, науково обґрунтованим є висновок, що виникнення та укорінення інноваційного (підприємницького) формату діяльності було обумовлене об'єктивними тенденціями соціально-економічного розвитку. З цієї позиції сутність сучасної концепції стратегічного управління розвитком туризму полягає у свідомому відході від концепції раціонального управління розвитком до розвитку на основі системного та ситуаційного підходів до управління, де туризм розглядається як складна соціально-економічна динамічна, відкрита система, а головні передумови успіху діяльності вишуковуються не тільки всередині, а й за її межами.

Таким чином, в сучасних економічних умовах для активізації діяльності в сфері туризму на засадах розвитку назріла необхідність «стратегічного мислення», яке насамперед, притаманне DESTИНАЦІЯМ чи суб'єктам господарювання, для яких характерним є інноваційний (підприємницький) формат господарської діяльності, який може забезпечити розвиток у майбутньому.

Перед тим, як визначитись з основними формами розвитку, які доцільно використовувати в туризмі, проаналізуємо існуючі підходи до визначення змісту поняття «розвиток» як складову термінологічного апарату стратегічного розвитку.

Розвиток – це необоротні, спрямовані, закономірні зміни матеріальних та нематеріальних об'єктів. Однак розвиток – не просто зміна об'єкту, ця зміна пов'язана з перетвореннями у його внутрішній будові та структурі. У результаті такого розвитку об'єкта виникає його новий якісний стан, який характеризується змінами у структурі. Це може бути виникнення, трансформація або зникнення його складових елементів та взаємозв'язків між ними. Розвиток є переходом від

структури однієї якості (характеризується однією кількістю, порядком і характером залежності складових) до структури іншого порядку (характеризується іншою кількістю, порядком або залежністю складових), у цьому полягає якісний характер змін в процесі розвитку (Кузьмін, 2014, с. 21).

Сучасній науці відомі дві форми розвитку: 1) еволюційна – передбачає поступові кількісні та якісні зміни (зміна свідомості поєднується зі зміною матерії); 2) революційна – під нею розуміється неусвідомлений перехід від одного стану системи (процесу) до іншого (зміна свідомості без відповідної зміни базису).

На думку Г. Мінцберга, стратегічне управління має місце в тих господарських системах, де готові йти на революційні зміни, до яких їх підштовхує динаміка зовнішнього середовища (Мінцберг, 2001). В умовах кризи, зовнішньої нестабільності революційні внутрішні зміни можуть виводити господарську систему на зовсім новий рівень розвитку. Це пов'язано з ламанням старих організаційних структур, стереотипів мислення та ін.

За справедливим твердженням Рассела Акоффа, «розвиток – це збільшення здібностей і компетенцій. Розвиток окремих осіб і корпорацій - це скоріше справа навчання, ніж заробітку. Воно в меншій мірі стосується того, скільки у вас є, і в більшій - скільки можна зробити з того, що у вас є» (Акофф, 2002). Тому розвиток слід розглядати як перехід до більш досконалого стану об'єкта.

Якщо досліджувати стратегічний розвиток туризму загалом, то слід визначитись з ієрархією розроблення стратегій його розвитку. Представимо її на рис. 1.4.

Для чіткого розмежування прав, обов'язків та повноважень щодо прийняття та реалізації управлінських рішень пропонується розроблення стратегій розвитку туризму здійснювати на основі ієрархічного принципу, шляхом виділення чотирьох рівнів розвитку (національний, регіональний, окремих туристичних дестинацій та конкретних суб'єктів туристичної діяльності) та відповідних планових документів щодо реалізації розвитку на

на кожному з рівнів (національна стратегія, регіональна стратегія, стратегія окремої дестинації (міста, селища, села тощо) та стратегія суб'єкта туристичної діяльності).

Як бачимо з рис. 1.4 ієрархія розроблення стратегій розвитку туризму в Україні представлена чотирма основними рівнями.

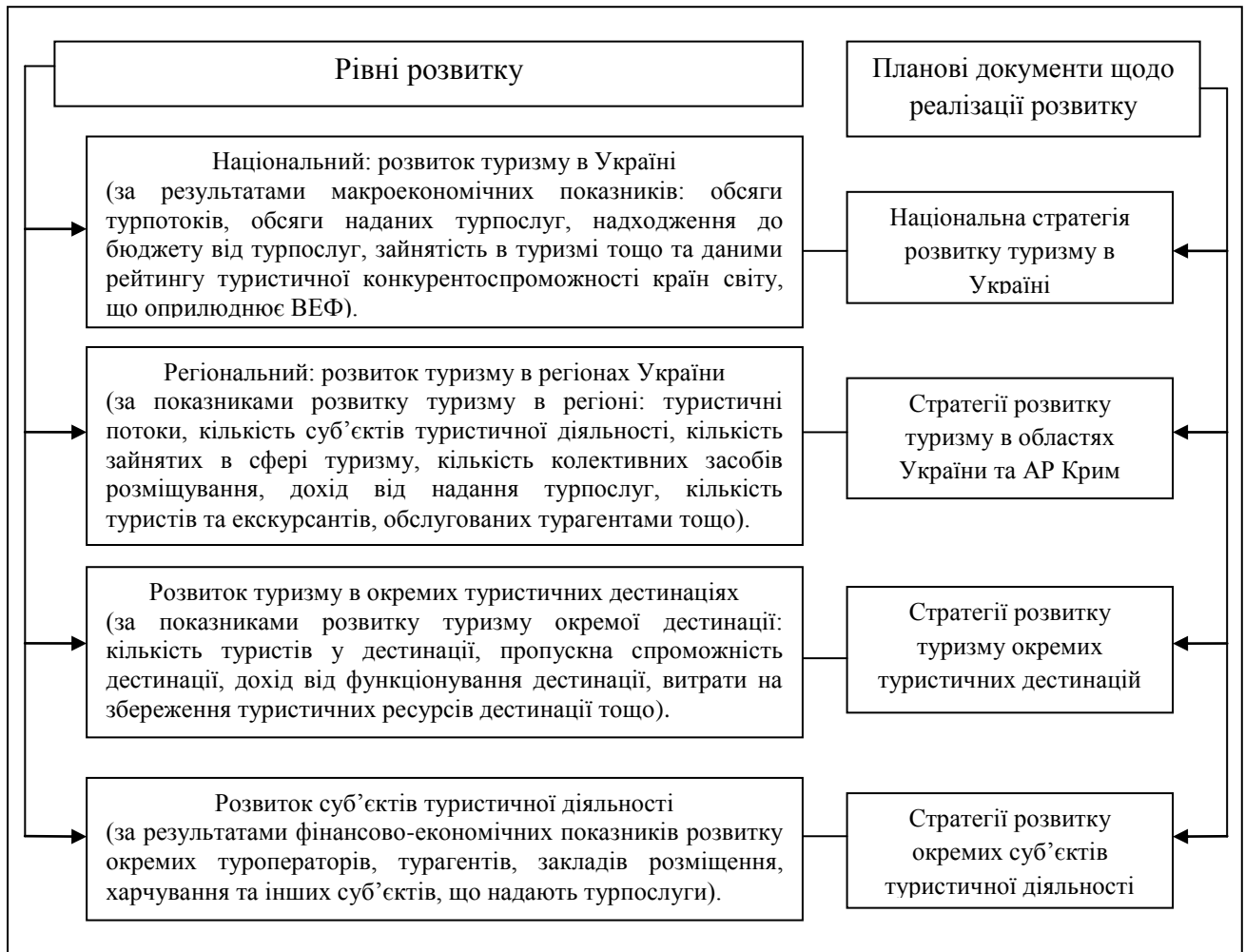


Рис. 1.4. Розроблення стратегій розвитку туризму в Україні на основі ієрархічного принципу

Примітка: розвинуто автором

I рівень. Розвиток туризму в Україні. Його оцінка здійснюється на основі даних макроекономічних показників, що характеризують розвиток туризму в країні загалом: динаміка туристичних потоків, динаміка обсягу наданих туристичних послуг, платежі до бюджету від туристичних послуг, зайнятість в туризмі тощо.

Ще одним показником розвитку туризму в Україні є дані рейтингу туристичної конкурентоспроможності країн світу, що оприлюднює Всесвітній економічний форум (ВЕФ).

ВЕФ представляє результати проведених досліджень конкурентоспроможності країн світу у сфері подорожей і туризму кожні два роки. Цей звіт у вигляді рейтингів часто слугує інструментом стратегічного управління для бізнесу та урядів країн в питаннях розроблення стратегій розвитку сфер подорожей і туризму. Дані цього рейтингу виконують роль катализатора при прийнятті стратегічних інвестиційних рішень щодо вкладання капіталу у розвиток туризму.

Методика формування Індексу конкурентоспроможності сектору подорожей і туризму протягом 2006–2013 рр. ґрунтувалася на 79 показниках, згрупованих в 14 складових. Дані складові, в свою чергу, утворювали 3 основні субіндекси: 1) субіндекс «Регуляторне середовище в туристичному секторі», що включав 5 складових: законодавство і державне регулювання; екологія, охорона навколишнього середовища; безпека; охорона здоров'я; пріоритетність галузі для країни; 2) субіндекс «Середовище та інфраструктура для бізнесу», що включав 5 складових: інфраструктура повітряного транспорту; інфраструктура наземного транспорту; інфраструктура туризму; інфраструктура ІТ-комунікацій; цінова конкурентоспроможність; 3) субіндекс «Людські, культурні та природні ресурси в секторі подорожей і туризму», що включав 5 складових: наявність кваліфікованих кадрів; бажання розвивати туризм; природні ресурси; культурна спадщина; зміна клімату (Горіна, 2015, с. 203).

У звіті ВЕФ 2015 р. методика визначення індексу конкурентоспроможності країн у секторі подорожей і туризму зазнала значних змін. Тепер основу методології складають 4 субіндекси, які розраховані на основі 14 складових на підставі даних, отриманих за допомогою опитування понад 15 тис. керівників та лідерів туристичного бізнесу: 1) субіндекс «Сприятливе середовище», відображає основні параметри, необхідні для

роботи в країні, та охоплює 5 складових: діловий клімат (12 індикаторів); безпека та охорона (5); здоров'я та гігієна (6); людські ресурси та ринок праці (6); стан інформаційно-комунікаційних технологій (8); 2) субіндекс «Політика та сприятливі умови для сектору», охоплює 4 складових, що стосуються конкретних політик або стратегічних аспектів, які безпосередньо впливають на індустрію туризму та подорожей, а саме: пріоритезація в секторі (6 індикаторів); міжнародна відкритість (3); цінова конкурентоспроможність (4); екологічна стабільність (10); 3) субіндекс «Інфраструктура», фіксує доступність та якість інфраструктури економіки країни та охоплює 3 складові: інфраструктура повітряного транспорту (6 індикаторів); наземна та портова інфраструктура (7); інфраструктура туризму (4); 4) субіндекс «Природні та культурні ресурси» відображає наявність природних та культурних ресурсів, необхідних для розвитку туризму, включає 2 складові: природні ресурси (5 індикаторів); культурні ресурси і ділові поїздки (5).

Оцінки в балах присвоюється індикаторам в межах інтервалу від 1 до 7, причому оцінка «7» відповідає максимально можливій. Кожна із 14 складових розраховується як незважене середнє значення окремих змінних складових (індикаторів). Субіндекси, у свою чергу, розраховуються як незважене середнє відповідних складових (Горіна, 2015, с. 204-205).

Оцінку місця України у даному рейтингу ми проведемо у першому параграфі другого розділу дисертації. Та, забігаючи наперед, зазначимо, що даний рейтинг може слугувати для державних чиновників в галузі туризму методичним посібником щодо вирішення окремих проблем та певним плацдармом для прийняття стратегічних рішень щодо його розвитку.

Основні стратегічні рішення та заходи розвитку в туризмі, що базуються на основних макроекономічних показниках та даних рейтингу туристичної конкурентоспроможності, повинні знаходити своє відображення у національних стратегіях розвитку туризму. Власне вже була затверджена Стратегія розвитку туризму і курортів в Україні від 06.08.2008 р. та Стратегія сталого розвитку «Україна-2020» від 12.01.2015 р. (Указ Президента України

«Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»»), де туризм визнано як вектор гордості держави, повинні враховувати зазначені показники і дані та стати потужною нормативно-правовою й організаційною базою для формування в майбутньому Національної стратегії розвитку туризму в Україні.

II рівень. Розвиток туризму в регіонах України. Охоплює 24 області та тимчасово окуповану територію АР Криму. Ми пропонуємо в рамках Національної стратегії розвитку туризму в Україні розробляти та затверджувати програми чи стратегії розвитку туризму конкретної області (на кожні три - п'ять років), фінансування реалізації яких, в основному, покласти на місцеві бюджети.

До прикладу, Програма розвитку туризму в Черкаській області на 2012 – 2020 роки, затверджена рішенням Черкаської облради від 26.06.2012 р. №16-4/VI. Її заходи реалізуються за рахунок коштів місцевих бюджетів та інвестиційних коштів, не заборонених законодавством. Загальний обсяг фінансування заходів цієї Програми на 2012–2014 рр. становив 1008,0 тис. грн., а орієнтовний обсяг фінансування заходів Програми на 2015–2020 рр. становить 4000,0 тис. грн. (Про програму розвитку туризму в районі на 2013-2020 роки).

Ще одним прикладом є затвердження та реалізація Програми розвитку туризму та курортів у Львівській області на 2014 – 2017 роки, затверджена рішенням Львівської облради від 29.04.2014 р № 1087. На фінансування цієї Програми виділено 1 млн. грн. з обласного бюджету та можуть залучатися інвестиційні кошти з інших джерел, не заборонених законодавством.

Стратегічними завданнями цієї Програми є (Про Програму розвитку туризму в районі на 2013-2020 роки):

- формування та утвордження Львівщини як регіону туристично-рекреаційного значення;
- розвиток та вдосконалення туристично-рекреаційної інфраструктури;
- створення сприятливих умов для ефективного управління туристично-рекреаційною галуззю області;

- підвищення професійного рівня працівників туристично-рекреаційної сфери;
- створення безпечних умов для туристів;
- міжнародне співробітництво та обмін досвідом в сфері туризму та курортів.

Як бачимо, на сьогодні існує практика розробки та реалізації таких програм і стратегій місцевими органами влади в галузі туризму, але до кінця не відпрацьовані механізми контролю, моніторингу та звітності перед громадою за їх реалізацією. Власне такі стратегії повинні передбачати не лише заходи розвитку та джерела їх фінансування, а й відповідні механізми контролю, моніторингу та звітності.

III рівень. Розвиток туризму в інших туристичних дестинаціях (райони, великі та малі міста, селища, інші зони відвідування та прийому туристів).

Європейська Комісія (2000 р.) визначила дестинацію як «територію, яка окремо ідентифікується і підтримується для туристів як місце відвідування й у межах якої туристичний продукт виробляється одним чи декількома закладами або організаціями». ЮНВТО запропонувала таке визначення: «дестинація – це фізичний простір, в якому відвідувач проводить не менше однієї доби. Він включає туристичні продукти, такі як послуги та атракції, а також туристичні ресурси в межах однієї доби подорожування. Цей простір має фізичні й адміністративні кордони, які визначають форму його управління, імідж і репутацію, що впливають на його конкурентоспроможність на туристичному ринку» (Любіцева, 2012).

Найбільш повну типізацію дестинацій подає Т. І. Ткаченко, класифікуючи їх за різними ознаками: 1) за масштабом: туристський регіон, країна, адміністративно-територіальна одиниця країни, туристичний об'єкт; 2) за видом туризму: екологічна, сільська, зелена, пізнавальна, освітня, культурологічна, воєнна тощо; 3) за метою подорожі: комплексна, дозвільна, спортивно-оздоровча, лікувальна, рекреаційно-оздоровча, ділова (службова, бізнес, навчання), спеціалізована (релігійна, пізнавально-просвітницька та ін.);

4) за ступенем навантаження: слабо навантажена, оптимально навантажена, максимально навантажена, перенавантажена (Ткаченко, 2006).

Високий рівень розвитку DESTИНАЦІЙ залежить від здатності органів державної влади напрацювати ефективний механізм прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічної цілі. Тому важливе значення при розробленні стратегій розвитку окремих туристичних DESTИНАЦІЙ повинно відводитись застосуванню програмно-цільового методу управління. Він орієнтований на досягнення кінцевого результату шляхом поетапної реалізації дій: 1) формування дерева цілей; 2) оцінка ресурсів; 3) розробка варіантів досягнення цілей (варіантів стратегій); 4) вибір оптимальної адекватної стратегії (програми); 5) реалізація обраної стратегії (програми).

В Україні вже існує практика розробки та реалізації програм і стратегій розвитку туризму великих міст України (наприклад, Стратегія розвитку туризму міста Львова на 2009-2015 рр.; Програма розвитку туристичної галузі міста Львова на 2016-2022 рр. тощо).

Та в Україні на сучасному етапі більшу увагу необхідно приділяти розвитку дрібних туристичних DESTИНАЦІЙ - територій, які можуть приймати обмежену кількість туристів не вище допустимого рівня навантаження на екологію та естетику довкілля. Прикладами таких DESTИНАЦІЙ можуть бути гірські курорти, морські узбережжя, центри історичних та архітектурних пам'яток тощо.

Сьогодні в Україні DESTИНАЦІЇ тільки починають формуватися. Це пов'язано з трансформаційними процесами в економіці країни та її повільною інтеграцією до світового економічного простору. За концентрацією пам'яток національного значення першість тримають Львівська (816 об'єктів), Волинська (224) й Чернігівська (211), тоді як найменша їх кількість зосереджена в Запорізькій (16), Донецькій (27) та Кіровоградській (32). За кількістю закладів культури передують Чернівецька, Івано-Франківська, Черкаська і Тернопільська DESTИНАЦІЇ, в той час як найменш забезпеченими є Сумська, Дніпропетровська та Полтавська (Головчан, 2010).

Прикладами різних типів DESTИНАЦІЙ в Україні є: «Кам'янець-Подільська фортеця» як історико-культурна DESTИНАЦІЯ, спортивно-оздоровча DESTИНАЦІЯ «Буковель», Національний дендрологічний парк «Софіївка» як екологічна DESTИНАЦІЯ, культурно-історична DESTИНАЦІЯ «Чернігів стародавній», екологічна та зелена DESTИНАЦІЯ «Українська Венеція», екологічна та сільська DESTИНАЦІЯ «Дунайські плавні», культурологічна DESTИНАЦІЯ «Історичний центр Львова» тощо.

Основні механізмами стратегії розвитку туристичних DESTИНАЦІЙ зачіпають усі сфери та напрями її діяльності, а саме:

- нормативно-правовий механізм (з набором таких інструментів управління: нормативно-правові акти, документи дозвільного характеру тощо);
- організаційно-управлінський механізм (з набором таких інструментів управління: концепції, програми, проекти, плани та ін.);
- соціальний механізм (з набором таких інструментів управління: мінімальна та середня по галузі зарплата, рівень пенсій, соціальні виплати, рівень зайнятості по галузі тощо);
- фінансово-економічний механізм (з набором таких інструментів управління: податки, збори, податкові пільги, амортизаційні відрахування, кредити, страхування тощо);
- інформаційно-комунікаційний механізм (з набором таких інструментів управління: програмно-комп'ютерне забезпечення по галузі, інформаційні потоки, комунікативні бар'єри тощо).

Основними інструментами механізму реалізації стратегії розвитку туристичних DESTИНАЦІЙ повинні стати:

- 1) система нормативних правових актів регіонів, які мають логічний зв'язок і послідовне використання конкретних методів та інструментів державного регулювання. Така система включає кілька рівнів нормативних правових актів;

2) інформаційна, методологічна та інструментальна підтримка підготовки й прийняття управлінських рішень на рівні регіональних органів державної влади;

3) широке застосування елементів стратегічного управління при оптимальному з'єднанні його з методами й формами оперативного (короткострокового) управління (Лужанська, 2014, с. 177).

IV рівень. Розвиток туристичних суб'єктів господарювання (туроператорів, турагентів, закладів розміщення, харчування та інших суб'єктів господарювання, що надають туристичні послуги).

Теорія та практика підприємництва охоплює широке коло загальних напрямів розвитку для стандартних умов господарювання. У спеціальній літературі такі стратегії розвитку отримали назву еталонних або базисних. Відповідно до такого підходу в економічній теорії виділяють декілька основних форм розвитку, які доцільно застосовувати суб'єктам господарювання в туризмі (Ткаченко, 2005, с. 144-145).

1. Розвиток за рахунок інтеграції та диверсифікації діяльності, які розглядаються у декількох модифікаціях.

Інтеграція є стратегією внутрішньогалузевого зростання. У випадку, коли встановлюється контроль над конкурентами або відбувається злиття (поглинання підприємств) в процесі здійснення господарської діяльності, тоді стратегія має форму горизонтальної інтеграції. За умов, коли контроль встановлюється над ланками технологічного ланцюга, стратегія набуває форми вертикальної інтеграції. Таким чином, у рамках інтеграції здійснюється об'єднання технологічно пов'язаних напрямів господарської діяльності.

Диверсифікація, що сама по собі означає розвиток, може реалізовуватися у вигляді концентричної диверсифікації (якщо розпочинається діяльність у галузях, що збігаються з профілем підприємства), горизонтальної (пов'язаної диверсифікації (освоюються нові непрофільні продукти (послуги), які орієнтовані на існуючий цільовий ринок для традиційних споживачів), та конгломератної (латеральної, якщо розпочинається діяльність у галузях, що не збігаються з

профілем підприємства).

2. Розвиток за рахунок глобальної експансії (створення / захоплення ринку, розвиток ринку або/та продукту (послуги), шляхом укладання стратегічних альянсів або створення спільних підприємств. За даних умов очікується, що підприємство оптимізує господарську діяльність у рамках існуючого позиціонування (інтенсивне зростання).

3. Розвиток за рахунок організаційної гнучкості. Здатність передбачити розвиток економічних процесів своїх конкурентів теж зменшує невизначеність і незалежність. Забезпечення організаційної гнучкості - ще один шлях розвитку підприємства. На противагу наведеним вище типам зростання ця форма насамперед націлена на передбачення розвитку господарської діяльності конкурентів (Ткаченко, 2005, с. 144-145).

Приєднуємося до думки про те, що розвиток туристичних підприємств повинен базуватись на врахуванні взаємозв'язку та взаємовпливів зовнішнього і внутрішнього середовища. Такий вибір трактується як проактивний і, згідно економічної науки, характеризується тим, що підприємство, вводячи відповідні організаційні зміни, попередньо, заделегідь готується до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Адаптивним інструментарієм розвитку учасників туристичного процесу згідно проактивного вибору повинні стати науково обґрунтовані стратегії їх розвитку за сучасних умов .

На сьогодні багато економістів пропонують наступні стратегії діяльності туристичної дестинації для досягнення конкурентних переваг (Пилдич, 1991, с. 118):

1. Стратегія лідируючих позицій за витратами – передбачає тяжіння до мінімальних витрат при створенні та розподілі туристичних послуг. Така стратегія має на меті встановлення більш низьких цін і розширення частки ринку;

2. Стратегія диференціації – передбачає зосередження на здобуття першості за рівнем сервісу, якістю продукції, технологією обслуговування

тощо. Ця стратегія спрямована на надання споживачам особливих унікальних послуг, що є своєрідною модифікацією стандартних (знижки, бонуси, сертифікати тощо);

3. Стратегія концентрації (фокусування) – спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації підприємства на відносно невеликій цільовій групі споживачів, частини асортименту послуг або якому або аспекті діяльності. Дана стратегія заснована на виборі вузької області конкуренції всередині галузі (ринкової ніші), без врахування усього ринку;

4. Стратегія раннього виходу на ринок полягає у тому, що підприємство при використанні інновацій (технологічних, продуктових, організаційних) першою пропонує на ринку оригінальну туристичну послугу. Особливістю такої стратегії є значні ризики, складність планування за відсутності екстраполяції попереднього досвіду.

5. Стратегія синергізму – полягає у підвищенні ефективності діяльності за рахунок спільного використання ресурсів. У даному випадку це може бути створення конкурентних переваг за рахунок з'єднання декількох дестинацій з метою спільного використання ресурсів, спільного управлінського досвіду, маркетингових розробок і т.п. Дана стратегія лежить в основі створення різних союзів, альянсів та інших об'єднань (синергія витрат, збуту, планування та управління).

На практиці досить складно виділити та чітко класифікувати стратегії, які варто використовувати для розвитку тієї чи іншої дестинації. Однак, виходячи з українських реалій, вважаємо, що дестинаціям у своїй діяльності доцільно керуватися такими стратегіями як «близькість до споживача», «управління попитом», «лідерство товару/послуг».

Туристичні дестинації, що прагнуть досягнути стратегії «близькість до споживача» (так би мовити, «знайти свою нішу»), мають п'ять основних відмінних рис:

- 1) високий ступінь технологічної керованості;
- 2) майстерна політику цін;

- 3) краща система обліку попиту за групами споживачів;
- 4) орієнтація на вирішення проблем клієнта;
- 5) готовність нести витрати на індивідуалізацію своєї продукції.

Розробка стратегії управління попитом базується на вивченні та аналізі чинників, що впливають на його коливання: визначення характеру коливання попиту (передбачувані, випадкові); виявлення циклічності коливання попиту (день, тиждень, місяць, рік, роки); встановлення причин, що викликають зміни рівня попиту (природно-кліматичні, культурно-громадські, соціально-економічні та ін.). Також можна виділити чинники, що стимулюють і знижують попит: ціна; зміна місця і часу обслуговування; встановлення черговості обслуговування (терміновість обслуговування, більш висока вартість обслуговування).

Стратегія «лідерство товару/послуг» передбачає наступні концепції:

- окреслено розуміння цільового ринку і споживчих потреб, наявність конкретної політики щодо задоволення цих потреб, що дозволяє отримувати високу лояльність споживачів;
- керівництвом організацій, що входять до конкретної туристичної дестинації постійно надається увага забезпеченню якості надаваних турпослуг;
- встановлюються високі стандарти якості обслуговування;
- застосування систем моніторингу результатів обслуговування ґрунтується на продуманих та всебічних оцінках результатів діяльності;
- запровадження системи опрацювання та задоволення скарг споживачів.

Бізнес-стратегія конкретного бізнесу є основою підсистеми корпоративної (загальної) стратегії туристичної організації, з яких і складається дестинація. За умови, коли організація провадить лише один конкретний бізнес, бізнес-стратегія співпадає із корпоративною стратегією.

У теорії стратегічного менеджменту за великої кількості конкретних бізнес-ситуацій варіанти стратегій вдалося звести до єдиного переліку так

званих типових стратегій. Детальніше вони будуть розглянуті в 3 розділі дисертаційного дослідження.

Таким чином, розглянутий і запропонований автором цього дослідження підхід концептуальної побудови корпоративної (загальної) стратегії туристичної дестинації можна представити у вигляді схеми (рис. 1.5).

Оскільки кожна туристична дестинація – це не лише територія з певним набором туристичних ресурсів, а складна система з багатьма учасниками, серед яких одне з чільних місць посідають туристичні організації, вважаємо, що стратегії, розроблені з метою ефективного функціонування та розвитку останніх, будуть раціональними і для розвитку самих туристичних дестинацій.

Розглянутий науково-методичний інструментарій розроблення стратегій розвитку дозволяє зробити наступні висновки щодо особливостей його застосування в туризмі:



Рис. 1.5. Схема концептуальної загальної стратегії туристичної дестинації на прикладі організації

Примітка: розроблено автором

1. Стратегічне управління в силу своєї методологічної суті, тобто концептуального підходу та панорамного бачення, не може відобразити точної та детальної картини майбутнього туристичної галузі.

2. Стратегічне управління не може бути зведене до набору універсальних та рутинних правил, процедур і схем.

3. Стратегічне управління вимагає достатньо великих зусиль і значних затрат часу та ресурсів для того, щоб успіх діяльності став помітним.

З початку 2000-х рр. сучасні господарські системи перебувають на етапі управління стратегічними змінами. Тому у наші дні дослідження вступає у новий етап - вироблення сучасної парадигми стратегічного управління для постіндустріальної економіки, або, як її ще називають, економіки знань – це управління стратегічними змінами (перетворююче стратегічне управління). Починаючи з 2000-х років відбувається злиття теорії стратегічного управління з теорією управління змінами, при цьому саме теорія управління змінами «вбудовується» в теорію стратегічного управління (рис. 1.6).

Елементи управління	Класичне стратегічне управління	Перетворююче стратегічне управління
Головне завдання	Забезпечення довготривалої життєздатності та стійких конкурентних переваг господарської системи	Своєчасна трансформація господарської системи (зміни)
Фактори успіху	Структура галузі, позиція підприємства у ній, розподіл ресурсів між підприємствами	Додана цінність господарської системи
Стратегічний процес	Комплексний аналіз і довгостроковий прогноз середовища, централізоване стратегічне планування, впровадження стратегії «зверху»	Самоорганізація стратегічної діяльності на основі загального бачення. Саморозвиток

Рис. 1.6. Відмінні риси класичного і перетворюючого стратегічного управління

Примітка: укладено автором на основі джерела (Гусева, 2014, с. 119)

Будь-яка господарська система (національне господарство, регіон, локальна територія, суб'єкт господарювання) – це складна соціально-економічна система. Тому необхідно говорити про її комплексний розвиток. Під комплексним розвитком розуміється цілеспрямована і регулююча зміна

технічних, економічних, соціальних, організаційних та інших параметрів цієї системи.

Реалії сьогодення є такими, що в нашій державі більшість регіонів, локальних туристичних дестинацій, туристичних підприємств не мають чіткої, формалізованої стратегії. Деякі з них застосовують тільки окремі елементи стратегічного управління, тобто не володіють цілісною системою стратегічного управління.

1.3. Методологічні підходи до управління розвитком туризму в Україні

Управління розвитком туризму на макрорівні, як показує довід і розвинутих країн, і країн, що розвиваються, – це, у більшій мірі, прерогатива держави в особі уповноважених органів. Успіх розвитку туризму прямо залежить від наступних чинників:

- сприйняття цієї галузі як такої, що бере активну участь у створенні національного доходу, ВВП країни;

- сприйняття цієї галузі як такої, що бере активну участь у вирішенні регіональних та локальних соціально-економічних проблем (створення додаткових робочих місць, зростання надходжень до місцевих бюджетів, створення нової, використання та удосконалення існуючої місцевої туристичної інфраструктури);

- заходи державної підтримки цієї галузі, визнання її пріоритетною та декларування цієї позиції в основних нормативно-правових документах.

Туризм, як багатогалузевий комплекс, потребує більшої координації своєї господарської діяльності, аніж будь-яка інша. Однак, надмірне державне втручання, присутність і регламентування може руйнувати формування підприємницького духу та прояв підприємницької ініціативи, що створює міцні засади ринкового господарювання.

Державне регулювання розвитку туризму – це сукупність форм і методів цілеспрямованого впливу відповідних органів державної влади на основних учасників туристичної діяльності та ринкову кон'юнктуру з метою забезпечення нормальних умов функціонування ринкового механізму, реалізації державних соціально-економічних пріоритетів та вироблення єдиної національної стратегії розвитку туризму в країні (Закон України «Про туризм», 2015).

Державне регулювання розвитку туризму є одним з механізмів реалізації державної політики в галузі туризму, яка включає в себе комплекс організаційних, соціально-економічних, політико-правових та інших методів, що використовуються парламентами, урядами, державними і громадськими організаціями та установами з метою створення сприятливих умов для розвитку туристичної галузі в країні.

Ми приєднуємося до думки С.А. Наумової, яка вважає, що форми та методи державного регулювання туристичної діяльності можна поділити на три групи: регулювання туристичного попиту, регулювання туристичної пропозиції та заходи регулювання загального характеру (Наумова, 2003, с. 116).

На думку С. А. Наумової, до методів державного регулювання туристичного попиту слід віднести такі:

- 1) державний маркетинг та просування туристичного іміджу країни;
- 2) державний вплив на ціноутворення;
- 3) ліцензування, стандартизація та сертифікація;
- 4) збільшення доходів громадян;
- 5) обмеження або полегшення доступу до туристичних об'єктів;
- 6) регулювання тривалості робочого дня та відпусток;
- 7) розвиток та підтримка соціального туризму (Наумова, 2003, с. 117).

1. Державний маркетинг. Його мета – стимулювання туристичного попиту, створення привабливого туристичного іміджу країни або об'єктів внутрішнього туризму: туристичних центрів, санаторно-курортних зон, природно-заповідних територій тощо. Державний маркетинг має сприяти

просуванню національного туристичного продукту на внутрішньому та міжнародному ринку.

2. Державний вплив на ціноутворення. До способів державного регулювання цін на туристичну продукцію належать:

- контроль ціноутворення на підприємствах соціальної інфраструктури, готельних і транспортних підприємствах, зокрема, використання різних знижок та пільг для стимулювання туристичної діяльності у низький сезон;

- уведення або скасування податків з продажу туристичних послуг і товарів туристичного призначення;

- безпосередній вплив на рівень цін на підприємствах, що належать державі або нею контролюються;

- відкриття пунктів з продажу туристичних товарів у митних зонах.

Контролюючи ціни, держава може збільшити (зменшити) попит на окремі види туристичних послуг, захистити інтереси подорожуючих осіб, позбавити їх зайвих витрат.

3. Ліцензування, стандартизація, сертифікація. У тих випадках, коли неможливо вплинути на ціни, держава може здійснити непрямий ціновий контроль за допомогою ліцензування та встановлення градації якості послуг. Туроператори завжди зацікавлені у підвищенні цін на послуги та подекуди їх збільшують навіть у тих випадках, коли кількість запропонованих послуг перебільшує попит. За таких обставин, наприклад, державна сертифікація туристичних послуг дозволяє зменшити ціни, привівши їх у відповідність із установленою градацією якості послуг.

4. Збільшення доходів громадян. Держава має великі можливості впливу на ступінь оплати праці, стан пенсійного забезпечення, рівень соціальних виплат тощо. Підвищення матеріального забезпечення громадян, надання робітникам та службовцям різноманітних соціальних гарантій та пільг за рахунок підприємств або профспілок завжди сприяє збільшенню попиту на туристичні послуги.

5. Обмеження або полегшення доступу до туристичних об'єктів. Обмеження або полегшення доступу забезпечується зміною правил в'їзду, виїзду та перебування на території країни. Один із поширених способів обмеження доступу – це зменшення кількості віз, що видаються дипломатичними представництвами країни за кордоном. Так, у європейському туризмі можливості закордонних подорожей значно розширені через уведення Шенгенської візи.

Та на сьогодні для України склалися дипломатичні та політичні передумови для запуску безвізового режиму перетину кордону. Зокрема, Рада Європи схвалила рішення про внесення України до переліку країн, громадянам яких скасовуються візові вимоги. Документ буде підписано 17 травня 2017 р., а сам безвіз набуває чинності за 20 днів.

6. Регулювання тривалості робочого дня та відпусток. Статистичні показники переконливо свідчать, що зміна шестиденного робочого тижня на п'ятиденний, а також збільшення тривалості відпусток та вільного часу працівників суттєво впливає на збільшення туристичного попиту. Багато людей зараз можуть, наприклад, поділити свою відпустку на декілька частин або подорожувати у вихідні дні.

7. Розвиток та підтримка соціального туризму. Головна особливість соціального туризму - його турбота про малозабезпечених людей з урахуванням їх віку, здоров'я, соціального стану. Соціальний туризм виявляє себе у наданні безкоштовних або пільгових путівок в будинки відпочинку, санаторії, літні табори, турбази, а також встановленні спеціальних транспортних тарифів, податкових і митних пільг тощо.

Поряд з методами державного регулювання попиту на туристичний продукт, С. А. Наумова виділяє також методи державного регулювання туристичної пропозиції:

- 1) дослідження, планування та регулювання туристичної діяльності;
- 2) контроль над використанням землі;
- 3) оподаткування туристичних підприємств;

4) митне регулювання;

5) створення сприятливих умов для інвестицій в туризм (Наумова, 2003, с. 119).

1. Дослідження, планування та регулювання туристичної діяльності. Державне планування туристичної діяльності обумовлюється вибором різних цілей розвитку туризму (максимізація надходжень іноземної валюти, залучення платоспроможних клієнтів, збільшення зайнятості населення, економічна підтримка слабких регіонів), оцінкою туристичних ресурсів, обробкою інформації про туристичну діяльність.

2. Контроль за використанням землі. Мета державного контролю за використанням землі – захист довкілля та запобігання спекуляції землею. Держава встановлює вимоги до земельних ділянок, що надаються для створення об'єктів інфраструктури туризму, забезпечує архітектурний нагляд, стимулює будівництво нових туристичних комплексів шляхом продажу земельних ділянок за низькими цінами або через її оренду на тривалий термін.

3. Оподаткування туристичних підприємств. Держава визначає податкові режими для різних груп підприємств сфери туризму: пільговий, звичайний або жорсткий. Наприклад, підвищені податкові ставки доцільно використовувати для оподаткування діяльності казино або нічних клубів (держава може забирати до половини їх прибутку). Податкові знижки застосовуються для підприємств, що обслуговують туристів у низькій та середній сезони.

4. Митне регулювання. Зниження або підвищення мита – один із способів впливу на обсяг пропозиції туристичних послуг. Наприклад, зменшення митних платежів на імпорт готельного або ресторанного обладнання знижує вартість будівництва туристичних комплексів, а зменшення мита на імпорт пасажирського транспорту знижує вартість транспортних послуг у туризмі.

5. Створення сприятливих умов для інвестицій у туризм. Оскільки інвестиції в туризм пов'язані з величезним ризиком, від держави потрібні чималі зусилля для залучення фінансових коштів у розвиток туристичної галузі порівняно з іншими секторами економіки. До основних видів державних

інвестицій у туризм належать: гранти на розвиток окремих видів туризму; пільгові позики урядових структур; продаж, оренда землі за ціною, яка значно нижче ринкової; пільговий податковий режим для інвесторів; субсидії та дотації на розвиток транспорту та комунікацій (Боголюбов, 2005, с. 121).

Є. В. Козловський, чию думку ми поділяємо, зазначає у своїх дослідженнях, що система державного регулювання в галузі туризму базується на дотриманні певних принципів:

- створення конкурентоспроможного на міжнародному ринку національного туристичного продукту, здатного максимально задовольнити туристичні потреби населення;
- ефективне та раціональне використання природних ресурсів й об'єктів культурної спадщини з одночасним їх збереженням і відновленням;
- підвищення ефективності інформаційно-комунікаційної інфраструктури, створення позитивного іміджу України як туристичної держави;
- удосконалення структури управління, реалізація державної туристичної політики шляхом координації діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади та суб'єктів підприємництва;
- розвиток конкурентоспроможного транспортного обслуговування туристичної галузі;
- удосконалення державної статистики з питань туризму з урахуванням міжнародних стандартів та досвіду інших країн;
- удосконалення системи підготовки кадрів для сфери туризму, розроблення та впровадження сучасних освітніх технологій;
- становлення і розвиток інноваційної діяльності та наукове забезпечення туризму (Козловський, 2005, с. 402).

Державне регулювання розвитку туризму здійснюється у трьох основних напрямках: законодавчому, адміністративному та економічному, кожний з яких передбачає виконання ряду завдань органами державної влади (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Основні методи державного регулювання розвитку туризму
Примітка: узагальнено автором на основі (Козловський, 2015, с. 121)

Під механізмом державного регулювання розвитку туризму слід розуміти сукупність організаційних, економічних, правових та інших методів, за допомогою яких реалізуються основні управлінські функції для забезпечення розвитку туризму.

Розглядаючи такі методи, можна провести їх класифікацію за сферами застосування:

1. У правовій сфері: вдосконалення нормативно-правової бази, розвиток методології ліцензування, стандартизації, сертифікації у сфері туризму.

2. В економічній сфері: податкове регулювання, бюджетне фінансування програм розвитку туризму, створення сприятливих умов для залучення інвестицій у туризм.

3. У соціальній сфері: вирішення проблем соціального туризму, сприяння працевлаштуванню сільських жителів у структурах галузі.

4. У науково-освітній сфері: розвиток наукових досліджень туристичної діяльності, створення інформаційно-аналітичної бази туризму, забезпечення підготовки професійних кадрів для сфери туризму.

5. У сфері організації туризму: формування позитивного іміджу країни на міжнародному туристичному ринку, сприяння в просуванні туристичного продукту на внутрішній та світовий ринки, створення умов для ефективного використання туристичної інфраструктури (Козловський, 2005, с. 403).

Із зростанням ролі туризму та попиту на нього в економіці країни збільшується участь держави в регулюванні туристичної діяльності.

В Україні ця система здійснюється в рамках організаційної ієрархічної структури, яку представлено на рис. 1.4, що включає такі рівні: вищий, два середніх та нижчий. Вищий рівень відповідає за макрорегулювання розвитку туризму, тобто на рівні держави загалом, два середніх – за мезорегулювання, тобто на рівні меншої туристичної дестинації (регіону, району, міста, селища тощо), нижчий – за мікрорегулювання, тобто на рівні конкретних

господарюючих суб'єктів туристичної галузі (туроператорів, турагентів, закладів розміщення та харчування, транспортних організацій тощо).

Світова практика констатує, що ідеальної формули, яка дала б можливість державі створити оптимальну структуру управління туризмом, не існує. У сучасних умовах господарювання використовуються різноманітні організаційні системи управління туризмом на макрорівні – від самостійних або інтегрованих міністерств до національних туристичних агенцій чи адміністрацій, прямо підлеглих урядові. Варто зазначити, що в Україні з часів проголошення незалежності спостерігається постійна реорганізація установ та відомств, що забезпечують державне регулювання туризму. Так, сфера туризму України перетерпіла вже дев'ять змін центральних органів влади, відповідальних за її розвиток (Гарвильчак, 2006).

У деякі роки туристична галузь була підпорядкована Кабінету Міністрів шляхом створення Спеціальних відомств – таких, як: Головінтурист України (до 1988 р.), Державний комітет по туризму (1993-2000 рр.), Державний комітет молодіжної політики, спорту і туризму (2000-2001 рр.), Державний департамент туризму (2001-2002 рр.), Державна туристична адміністрація (2002-2006 рр.). Двічі туризм відносився до юрисдикції міністерств, у тому числі до структури Міністерства культури і туризму, в рамках якого діяла Державна служба туризму і курортів (2006-2010 рр.), а також до Міністерства інфраструктури, де функції національної туристичної адміністрації виконувало ДАУТК – Державне агентство України з туризму і курортів (2010-2014 рр.). Протягом чотирьох років (1989-1993 рр.) центральний орган виконавчої влади у сфері туризму України був відсутній.

З осені 2014 р. функції державного управління туризмом виконує Міністерство економічного розвитку та торгівлі України, а з лютого 2016 р. при Мінекономрозвитку створено Раду туристичних міст і регіонів України, яка є постійно діючим консультативно-дорадчим органом. Основними її завданнями є: підготовка пропозицій і рекомендацій щодо формування та підвищення

ефективності державної політики у сфері туризму та курортів, її реалізації на регіональному та місцевому рівнях; розробки та впровадження ефективної моделі управління цією сферою тощо (Про утворення Ради туристичних міст і регіонів, 2016). Однак повноцінною роботою та першими ефективними результатами цей орган ще не в змозі похвалитися.

Колишнє Державне агентство України з туризму і курортів зараз знаходиться на стадії ліквідації.

Думки фахівців, працюючих у туристичній галузі, розділилися з приводу доцільності існування центрального органу управління у сфері туризму України в умовах сьогодення. Так, представники «Туристичної асоціації України» (ТАУ), яка об'єднує понад 350 провідних туристичних підприємств (турагентів, туроператорів, готелів, авіакомпаній, навчальних закладів, спеціалізованих засобів масової інформації тощо), неодноразово звертались до вищого керівництва країни з пропозицією розглянути питання щодо створення окремого центрального органу виконавчої влади у сфері туризму. Крім того, фахівці ТАУ наполягають на створенні при Комітеті Верховної Ради України з питань сім'ї, молодіжної політики та спорту спеціальної «Експертної ради з питань туризму», що буде «ефективним майданчиком для аналізу та розробки нормативно-правових актів з питань туризму, у тому числі: нової редакції Закону України «Про туризм», пропозицій щодо покращення податкового та бюджетного законодавства в сфері туризму, а також напрацювання законодавчих ініціатив щодо створення механізму залучення інвестицій з метою розвитку туристичної інфраструктури» (Туристична асоціація України).

Вважаємо, що туризму в Україні зараз не приділяється належної уваги з боку вищого керівництва держави, а підпорядкування його Міністерству економічного розвитку і торгівлі зовсім не означає, що туристична галузь визначена пріоритетним та перспективним напрямком розвитку економіки країни.

Пропонуємо використати механізми саморегулювання, тобто, об'єднати зусилля профільних громадських організацій в галузі туризму («Асоціації індустрії гостинності України», «Всеукраїнської асоціації екскурсоводів України», «Асоціації ділового туризму України», «Open Ukraine») для того, щоб впроваджувати стандарти Європейського Союзу в туристичну індустрію України і просувати туристичний продукт на внутрішній та зовнішній ринки. На відповідальності держави залишити розробку та реалізацію національної стратегії розвитку туризму та імплементувати її в діючу стратегію сталого розвитку України, яка визначає туризм як вектор гордості нашої держави.

Доцільно якнайшвидше створити центральний орган державної виконавчої влади у сфері туризму (згадувана Рада туристичних міст має лише дорадчий характер). Адже у даний час в Україні руйнується державна система ліцензування, сертифікації та стандартизації в туризмі. Так, в Україні скасовано ліцензування турагентської діяльності та відмінена обов'язкова сертифікація послуг розміщення та харчування. Ці заходи, з одного боку, необхідні, бо наближаємось до стандартів ЄС в галузі туризму, а з другого боку - передчасні, тому що недобросовісні суб'єкти господарювання в туризмі зможуть погіршувати якість своїх послуг. Крім того, в Україні відсутня дієва система нормативно-правових актів, завдяки впровадженню якої можна відмовитися від застосування додаткових обмежень з боку держави у вигляді ліцензування та сертифікації послуг.

Потрібно зазначити, що функції центрального органу державного управління у сфері туризму досить різноманітні. Вони виявляються у розробці та вдосконалюванні нормативно-правової бази провадження туристичної діяльності, у прийнятті та затвердженні програм розвитку туризму на перспективу, в аналітиці туристичного ринку, в контролі за якістю надаваних туристичних послуг, у підвищенні кваліфікації персоналу. У межах своєї компетенції профільні відомства звичайно повинні бути задіяні до розроблення, укладання і виконання міжнародних договорів у галузі туризму, представляти

країну у міжнародних туристичних організаціях, вживати заходів щодо розширення міжнародного співробітництва й утвердження держави на світовому туристичному ринку, проводити рекламні акції туристичних можливостей країни, створювати відповідні туристичні представництва за рубежом тощо (Туристична асоціація України).

З огляду на міжнародний досвід, ми вважаємо, що в Україні доцільно створити центральний орган виконавчої влади у сфері туризму у вигляді Національного туристичного агентства (НТА), що повинне напряду підпорядковуватись Кабінету Міністрів України. Адже сучасна структура Кабінету Міністрів України передбачає створення таких структурних підрозділів. Цей крок спроможний забезпечити відносну самостійність НТА у прийнятті тактичних та стратегічних рішень.

Як і в туристично розвинених країнах, можливим може стати розподіл НТА на два підрозділи – «адміністративний» та «маркетинговий». При цьому до повноважень адміністративного підрозділу мають належати глобальні питання державного управління (розроблення нормативно-правової бази, обробка статистичної інформації, проведення наукових досліджень, координація діяльності регіонів, міжнародне співробітництво на міждержавному рівні тощо). Фінансування адміністративного підрозділу звичайно здійснюється за рахунок коштів, виділених і з державного бюджету. До компетенції маркетингового підрозділу має відноситися створення привабливого туристичного іміджу країни за рубежом, що включатиме маркетинг та рекламу, участь в міжнародних виставках, керування закордонними представництвами. Цей підрозділ має розгалужену структуру і значну чисельність персоналу (Томпсон, 1998).

Зараз в економічно розвинутих країнах (Німеччині, Великій Британії, Франції, Австрії, Швейцарії, США, Японії тощо) спостерігається загальна тенденція щодо зменшення ролі центральної виконавчої влади, що приводить до скорочення державних видатків, у тому числі й на розвиток туризму. У

результаті цього здійснюється поступовий перехід маркетингової структури НТА на змішане фінансування, що сумарно включає кошти як державного бюджету, так і приватного сектору економіки.

Саме такий підхід до створення та фінансування центрального органу державного управління розвитком туризму в Україні в умовах сьогодення нам видається єдино правильним, бо це буде вигідно і представникам туристичного бізнесу, і державі в цілому.

Висновки до розділу 1

1. Стратегічне управління розвитком туризму – це постійний динамічний процес, метою якого є забезпечення реалізації цілей розвитку галузі туризму на місцевому, регіональному та національному рівнях в умовах нестабільного та динамічного середовища з використанням та нарощенням існуючого туристичного потенціалу у довгостроковій перспективі. Кінцевим результатом цього процесу є розробка та реалізація стратегії розвитку туризму держави, а його основними інструментами виступають функції, принципи, методи та завдання.

Стратегічне управління розвитком туризму як об'єкт наукового дослідження є складним соціально-економічним феноменом. Тому застосування концепції стратегічного управління в сфері розвитку туризму можливе тільки з урахуванням специфіки функціонування туристичних дестинацій, інтересів споживачів туристичних послуг, національних пріоритетів соціально-економічного розвитку, існуючих умов конкуренції та ряду інших чинників.

2. Будь-яка господарська система (національне господарство, регіон, локальна територія, суб'єкт господарювання) – це складна соціально-економічна система. Тому необхідно говорити про її комплексний розвиток. Під комплексним розвитком розуміється цілеспрямована і регулююча зміна

технічних, економічних, соціальних, організаційних та інших параметрів цієї системи.

Базуючись на цих позиціях формування стратегій розвитку в туризмі - це системний процес, який дозволяє на основі стратегічного мислення як домінуючої логіки, проаналізувати суть умов, в яких працює господарська система (країна, регіон, суб'єкт господарювання); визначити місію, цілі і завдання цієї системи, розробити головні напрями та заходи збалансованості її розвитку в умовах динамічних змін зовнішнього середовища при раціональному використанні всіх наявних ресурсів.

Реалії сьогодення є такими, що в нашій державі більшість регіонів, локальних туристичних дестинацій, туристичних підприємств не мають чіткої, формалізованої стратегії, або ж застосовують тільки окремі елементи стратегічного управління, тобто не володіють цілісною системою стратегічного управління. Розуміння важливості стратегічного підходу до управління на різних ієрархічних рівнях викликає суттєвий потребу в обґрунтованих теоретичних концепціях, методах та моделях стратегічного управління як ефективних інструментів в розробці та реалізації їхніх стратегій розвитку.

3. Туризму в Україні зараз не приділяється належної уваги з боку вищого керівництва держави.

Пропонуємо використовувати механізми саморегулювання – об'єднати зусилля профільних громадських організацій в галузі туризму України для впровадження стандартів Європейського Союзу в туристичну індустрію країни і просування туристичного продукту на внутрішній та зовнішній ринки. Доцільно якнайшвидше створити центральний орган державної виконавчої влади у сфері туризму у вигляді Національного туристичного агентства, що повинне напряму підпорядковуватись Кабінету Міністрів України. Цей крок спроможний забезпечити відносну самостійність Національного туристичного агентства у прийнятті тактичних та стратегічних рішень. Зокрема, цей орган повинен розробляти та реалізовувати Національну стратегію розвитку туризму,

та імплементувати її вже в діючу Стратегію сталого розвитку України, яка визначає туризм як вектор гордості нашої держави.

Результати дослідження за розділом 1 відображені у наступних публікаціях: (Масюк, 2008; Масюк, 2007; Масюк, 2012; Масюк, 2013).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

2.1. Соціально-економічне значення туристичної галузі у забезпеченні реалізації стратегії сталого розвитку України

Туризм є однією з найбільш прибуткових галузей світової економіки. Розвиток підприємництва в сфері туризму обумовлено, на нашу думку, наявністю таких чинників, як:

- швидкий розвиток усіх можливих видів транспорту;
- збільшення кількості найманих працівників у розвинутих країнах світу та підвищення їх матеріального і культурного рівня;
- підвищення інтенсивності праці та внаслідок цього надання працівникам більше тривалих відпусток;
- світове економічне зростання та стрімкий соціальний прогрес привели до зростання кількості подорожей ділового характеру;
- розвиток зв'язків між державою і збільшення культурно-освітніх обмінів між різними країнами спричинило також розвиток міжособистісних зв'язків всередині регіонів.

На фоні такого інтенсивного зростання значення туристичної галузі уряд України не лише проголошує туризм пріоритетною сферою розвитку національної економіки, а й визначає його одним з основних напрямів реалізації Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» за вектором гордості (Указ Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»», 2015).

Стратегія сталого розвитку «Україна-2020» передбачає поступовий вихід національної економіки на якісно новий рівень за чотирма векторами – розвитку, безпеки, відповідальності та гордості. Саме до останнього – вектору

гордості – залучено туристичну галузь, як таку, що здатна залучити значні фінансові надходження, забезпечити створення нових робочих місць, розширити малий та середній бізнес, а також покращити імідж України на міжнародній арені. Вектор гордості – це забезпечення взаємної поваги та толерантності в суспільстві, гордості за власну державу, її історію, культуру, науку, спорт. Одна з ключових позицій полягає тут у формуванні низки так званих бренд-меседжів, покликаних популяризувати Україну у світі, серед яких, зокрема, й такий: Україна – країна, приваблива для туризму (Указ Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»», 2015).

Проте, аналізуючи концепцію Державної цільової програми розвитку туризму та курортів на період до 2022 р., погоджуємось з її розробниками, які вважають, що перед вітчизняною туристичною галуззю зараз знаходяться численні перешкоди на шляху її розвитку, зокрема:

- відсутність системного підходу до розроблення програм розвитку туризму та курортів усіх рівнів, та скоординованих дій, зокрема, таких, що сприяють умовам для розвитку внутрішнього та в'їзного туризму;

- недосконалість системи ведення статистичного обліку у сфері туризму та курортів;

- низький рівень технічного регулювання та стандартизації, що призводить до відсутності належного інфраструктурного облаштування та інформаційного забезпечення туристичних об'єктів і маршрутів (Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку туризму та курортів на період до 2022 року»).

Оптимальним варіантом вирішення перерахованих проблем є, на думку державних урядників, такий, який обумовлює розвиток туризму та курортів на умовах державно-приватного партнерства, забезпечення раціонального використання, охорони та відтворення туристичних ресурсів, детінізацію

туристичної діяльності, збалансування державних та приватних інтересів у сфері туризму та курортів, збереження та ефективного використання природних територій і лікувальних ресурсів, забезпечення доступності та прозорості інформації про туристичні ресурси (Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку туризму та курортів на період до 2022 року», 2013).

Вважаємо, що цей варіант є прийнятним для втілення, однак його реалізація є неможлива без формування раціональної системи стратегічного управління туризмом. Тільки спільні дії державних органів та правильне управління діяльністю суб'єктів туристичного ринку здатне забезпечити досягнення поставлених у зазначеній програмі розвитку туризму таких цілей:

- збільшення кількості зовнішніх та внутрішніх туристів, що здійснюють мандрівки в межах України, зокрема, туристів з інших країн, та створення усіх умов для надання послуг з туризму особам з особливими потребами;

- збільшення обсягу фінансових надходжень до місцевих бюджетів усіх рівнів внаслідок зростання туристичної діяльності;

- створення державою сприятливих умов для використання уже існуючих природних, організаційних, грошових, матеріально-технічних та схожих ресурсів;

- створення позитивного образу та іміджу держави на внутрішньому та міжнародному туристичному ринках тощо.

Соціально-економічне значення підприємницької діяльності в сфері туризму постійно зростає. Даний вид діяльності здатний економічно впливати на регіон, у якому вона розвивається.

Традиційно у туризмі виділяють соціальні, економічні та гуманітарні функції, однак, ми вважаємо, що цей список доцільно доповнити (рис. 2.1) (більш детальна класифікація подана у Додатку Ж).

Практичне виконання перерахованих функцій і буде визначати соціально-економічне значення туристичної галузі у забезпеченні реалізації стратегії сталого розвитку України.

Сьогодні туризм – це динамічна галузь економіки, в якій станом на 2013 р. працювало понад 400 тисяч чоловік, переважна більшість з якої складають жінки, а за даними КМУ до 2022 р. ця цифра повинна досягнути 1 млн. осіб. Також до 2022 р. частка туризму у ВВП повинна скласти до 10% (сьогодні в межах 2,5%) за прикладом провідних туристичних країн Європи, а кількість туристів плановано має зрости до 50 млн. осіб (Указ Президента України «Про заходи щодо розвитку туризму і курортів в Україні», 2007).

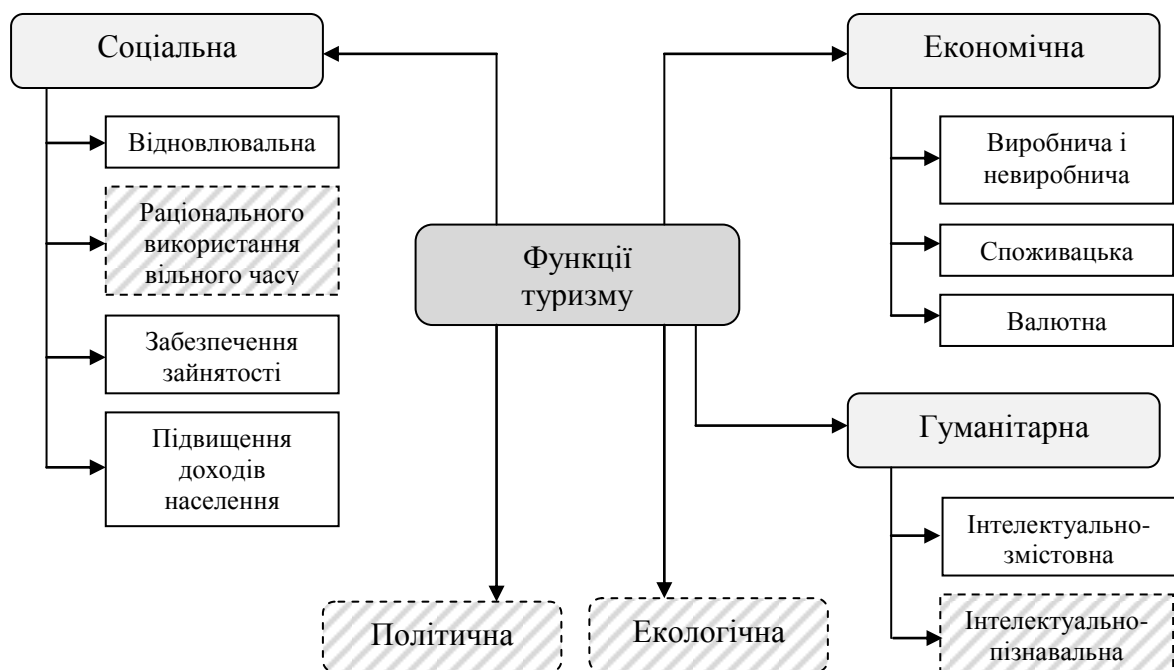


Рис. 2.1. Основні функції стратегічного управління розвитком туризму

Примітка: складено автором на основі (Козловський, 2015)

Аналіз показників зайнятості в туризмі показує, що на 1 тис. туристів, які зупиняються в готелях, створено 279 місць працевлаштування у самому туризмі та 107 для зайнятості, не пов'язаної з туризмом безпосередньо – на будівництві й ремонті об'єктів розміщення туристів, у харчовій промисловості, сільському

господарстві, транспорті, в закладах з організації масових заходів та ін. (Кузик, 2011, с. 181-182).

Відповідно до інформації ЮНВТО, на початок XXI ст. у сфері туризму налічувалося понад 350 млн. робочих місць, а тепер тут зайнятий кожен десятий працівник світу. Поступове підвищення соціально-економічного рівня життя населення збільшує його потреби у відпочинку, що стимулює розвиток сектору туристичних послуг: відбувається зростання внеску туризму в бюджет, зростає кількість зайнятих у туристичному бізнесі (Шулішова).

У 1990-х рр. туризм в Україні розвивався, переважно, з орієнтацією на виїзд. Однак за останнє десятиліття намітилася тенденція переорієнтації на в'їзний і внутрішній туризм. Проте, політично-нестабільна ситуація, а найперше воєнні дії на Сході України спричинилися до зменшення кількості іноземних туристів протягом останнього року. Зокрема, різко знизилась туристичні потоки до тимчасово окупованого Криму та й інші регіони відчули зменшення іноземних відвідувачів. Але з іншої сторони вітчизняні туристи збільшили кількість мандрівок Україною, тим самим стимулюючи надходження від внутрішнього туризму, особливо в Карпатському регіоні, Закарпатті, Львівщині та Одещині.

За статистичними даними у 2015 р. Україну відвідало майже 12,5 млн. іноземних громадян (без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції), що вдвічі менше від показників аналогічного періоду 2013 року (табл. 2.1).

Кількість туристів, що були обслужені суб'єктами туристичної діяльності України у 2015 р. склали 2019,6 тис. осіб, що менше аналогічного показника за 2014 р. на 405,5 тис. осіб. Розподіл в'їзного потоку іноземних туристів в Україну за країнами, з яких вони прибули, представлено у Додатку 3.

На фоні досить непростих умов ведення туристичного бізнесу в Україні, останнім часом спостерігається збільшення кількості осіб, які мандрують за кордон, що можна пояснити все більшою доступністю іноземного

Таблиця 2.1

Динаміка туристичних потоків в Україні у 2000-2015 рр. (тис. осіб)

Роки	Кількість громадян України, які виїжджали за кордон – усього**	Кількість іноземних громадян, які відвідали Україну – усього**	Кількість туристів, обслужених суб'єктами туристичної діяльності України – усього***	Із загальної кількості туристів:***			
				іноземні туристи	туристи-громадяни України, які виїжджали за кордон	внутрішні туристи	кількість екскурсантів***
2000	13422320	6430940	2013998	377871	285353	1350774	1643955
2001	14849033	9174166	2175090	416186	271281	1487623	1874233
2002	14729444	10516665	2265317	417729	302632	1544956	1991688
2003	14794932	12513883	2856983	590641	344332	1922010	2690810
2004	15487571	15629213	1890370	436311	441798	1012261	1502031
2005	16453704	17630760	1825649	326389	566942	932318	1704562
2006	16875256	18935775	2206498	299125	868228	1039145	1768790
2007	17334653	23122157	2863820	372455	336049	2155316	2393064
2008	15498567	25449078	3041655	372752	1282023	1386880	2405809
2009	15333949	20798342	2290097	282287	913640	1094170	1909360
2010	17180034	21203327	2280757	335835	1295623	649299	1953497
2011	19773143	21415296	2199977	234271	1250068	715638	823000
2012	21432836	23012823	3000696	270064	1956662	773970	865028
2013	23761287	24671227	3454316	232311	2519390	702615	657924
2014****	22437671	12711507	2425089	17070	2085273	322746	1174702
2015****	23141646	12428286	2019576	15159	1647390	357027	125471

** включно з одноденними відвідувачами (за даними Адміністрації Держприкордонслужби України);

*** 2000-2010 за даними Міністерства інфраструктури України, починаючи з 2011 року за даними Держстату України;

**** без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, м. Севастополя та частини зони проведення АТО.

Примітка: складено автором на основі (Туристичні потоки, <http://ukrstat.gov.ua/>)

диференційованого туристичного продукту для людей із середнім рівнем доходу (Додатки И-К).

Також позитивною (до 2014 р.) була тенденція, яка відображала невпинне збільшення кількості іноземних громадян, бажаючих відвідати Україну – їхня чисельність за останніх тринадцять років збільшилася у 3 рази. Проте минулі 2014-2015 роки після окупації Кримського півострова та введення російських військ на територію Східної України стали не надто сприятливими для розвитку туризму (рис. 2.2).



* без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції

Рис. 2.2. Загальна динаміка туристичних потоків в Україні у 2000-2015 рр. (тис. осіб)

Примітка: складено автором на основі (Туристичні потоки, <http://ukrstat.gov.ua/>)

На рис. 2.3 представлено динаміку туристичних потоків в Україні протягом 2000-2015 рр.

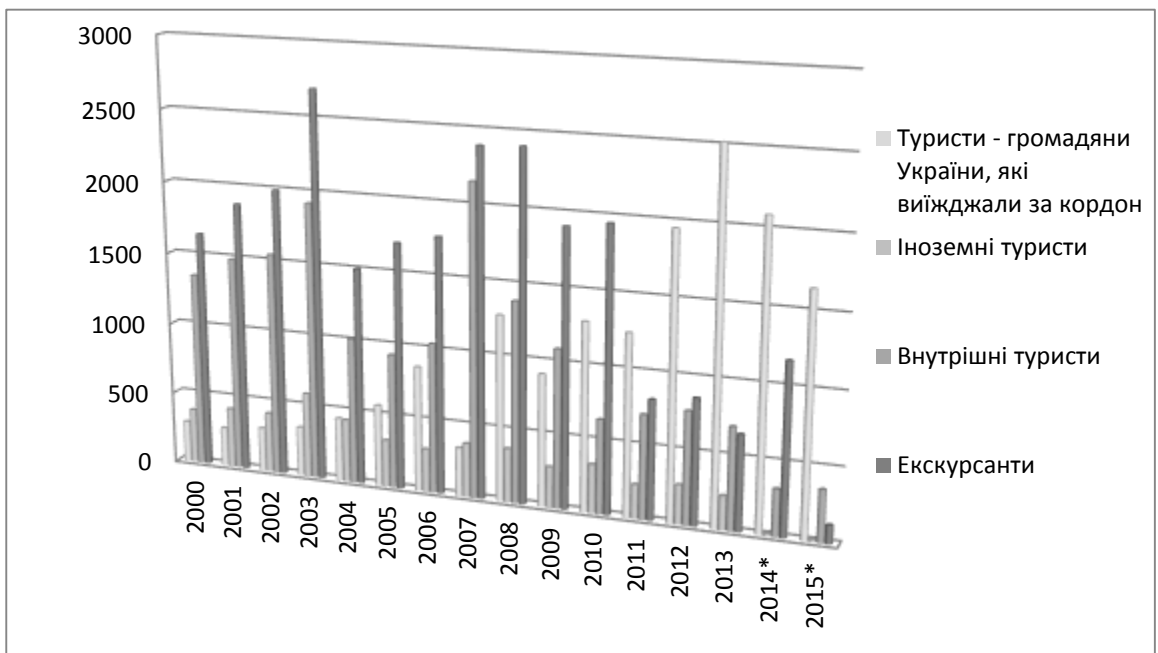


Рис. 2.3. Динаміка туристичних потоків в Україні у 2000-2015 рр. (тис. осіб)

Примітка: складено автором на основі (Туристичні потоки, <http://ukrstat.gov.ua/>)

Як видно з рис. 2.2, впродовж останніх років різко скоротилася кількість іноземних туристів та екскурсантів, в основному внаслідок тимчасової втрати туристичних дестинацій АР Крим та воєнних дій на Донбасі. Однак на цьому фоні дещо зросла кількість громадян України, які виїжджали за кордон із туристичною метою на заміну кримським курортам, а також у 2015 р. частково збільшилося число внутрішніх туристів порівняно з 2014 р.

За прогнозом ЮНВТО очікується, що Україна до 2020 р. може увійти в першу двадцятку країн з найбільш популярними напрямками туризму. ЗУ «Про туризм» від 15 вересня 1995 року туризм визнано як одну з найперспективніших галузей і проголошено пріоритетним напрямом соціально-економічного та культурного розвитку. Роль органів державної влади в цьому механізмі полягає у створенні сприятливих умов для діяльності в туристично-рекреаційній сфері, що створить так звані «магніти» для інвестування як масштабних, так і невеликих проектів. Кожен турист, який приїжджає до нашої дестинації, є прямою інвестицією в туристично-рекреаційний комплекс.

Але для того, щоб розвивати туристичну індустрію, слід найперше, на нашу думку, впорядкувати вітчизняну статистику щодо відповідних показників. Так, єдине доступне джерело статистичної туристичної інформації – Адміністрація Держприкордонслужби, – подає дані щодо туристичних потоків, не розділяючи їх за видами туризму, що, в свою чергу, не дає можливості прослідкувати, який із видів туризму доцільно підтримувати перше за все. Також згадана служба враховує при обліку туристів одноденних відвідувачів, що прямують через територію України транзитом. Оскільки Україна, в силу свого географічного розташування, є транзитною країною, то кількість іноземців, що перетнули кордон України у 2013 р., становила рекордну цифру – 24,7 млн. осіб. У цьому ж році, за даними Міністерства інфраструктури України, кількість іноземців, обслужених українськими турфірмами, становила 3,5 млн. осіб.

Також, в нашій країні склалась досить складна ситуація із отриманням відповідних доходів від туристичної галузі та їх підрахунком. Наприклад, за даними на сайті ВТО, Україна у 2013 р. за кількістю туристичних прибуттів прирівнюється до Австрії – 24 млн. осіб, проте Австрія отримала прибутки від туристів у розмірі 19,4 млн. \$, а Україна – 3 млн. \$ (Всесвітня Туристична Організація, 2014).

Така ситуація, вважаємо, має декілька пояснень, а саме:

- врахування Державною прикордонною службою транзитних відвідувачів України, які не примножують туристичних прибутків;
- відсутність інформації у повному обсязі щодо кількості реально обслужених іноземних туристів;
- при перетині кордону України заробітчани і учасники малого прикордонного руху називають метою перебування саме туризм, хоча їх реальною метою є заробіток, тому цей потік відвідувачів не приносить належного прибутку державі.

Крім того, варто відзначити, що для виїзного туризму України протягом останніх десяти років характерні наступні ознаки:

- формування так званої «трудової діаспори» у країнах східної та західної Європи, що спричинило збільшення частоти відвідування українськими громадянами таких країн як Італія, Іспанія, Греція та ін.;
- вибір чинника «ціна/якість» як ключового щодо питання гарантії якісного туристичного обслуговування за кордоном, на відміну від сервісу українських підприємств сфери туризму, оскільки в Україні, на жаль, нерідко спостерігається ситуація, коли ціна певної туристичної послуги, наприклад, проживання в готелі, не відповідає фактичному рівню обслуговування.

Підсумовуючи зазначене, ми можемо конкретизувати проблеми щодо розвитку туризму в контексті зовнішньоекономічної діяльності країни, а саме:

- висока чутливість туристичної діяльності до стану зовнішнього середовища і в тому числі міжнародного;

– значна залежність розвитку іноземного туризму в Україні від небагатьох країн (95% іноземних туристів є громадянами лише 10% країн світу);

– незначна питома вага кількості міжнародних туристів, обслужених суб'єктами туристичної діяльності (до 14% із загальної кількості і до 1,9% від кількості іноземних туристів) (Туристичні потоки, <http://ukrstat.gov.ua/>);

– невідповідність темпів зростання міжнародних туристичних прибуттів у світі з відповідними показниками в Україні.

Визначені проблеми потребують вирішення, зважаючи на значний позитивний вплив туризму на економіку та суспільне життя як країни в цілому, так і окремих регіонів зокрема. Відомо, що кожна область України володіє в більшій чи меншій мірі туристичним потенціалом. Найбільш популярними вітчизняними туристичними регіонами є сьогодні Одещина, Закарпаття, Львівщина, Карпатський регіон, Київщина. Ці території генерують значні доходи від туристичної галузі до державного та місцевих бюджетів на фоні інших областей України. Проте й такі території як Полтавщина, Рівненщина, Волинь, Черкащина, Буковина та ін. також мають значний потенціал для розвитку різних видів туризму.

Проаналізуємо більш детально розвиток туризму на прикладі Львівської області, де туристичний бізнес стрімко інтегрується у світову туристичну індустрію, набуває все відчутнішого значення для місцевого господарства і характеризується за останнє десятиліття, за виключенням кризового 2009 р., позитивною та сталою динамікою.

Львівська область серед областей України посіла друге місце у 2015 р., після м. Києва, за кількістю реалізованих туристичних путівок, друге – за чисельністю розміщених у готелях і п'яте – за кількістю суб'єктів туристичної діяльності (Прес-реліз до Дня туризму, Головне управління статистики у Львівській області, 2016).

Львівську область відвідують туристи більш ніж із 100 країн світу. Найбільше туристів з Польщі, Білорусії, Латвії, Німеччини, США, Канади, Данії, Франції.

Виїзним туризмом, який є більш прибутковою формою діяльності туристичних підприємств, ніж в'їзний (іноземний) та внутрішній туризм, займається практично кожна туристична фірма, а в'їзним та внутрішнім туризмом – близько 20% туристичних підприємств області, хоча останніми роками ці види подорожей стають щораз популярнішими.

Упродовж 2015 р. в області діяв 221 суб'єкт туристичної діяльності, серед них 60% – турагенти, 24% - туроператори та 16% – екскурсійні фірми. На 1.01.2015 р. тут працювало 715 осіб, з яких 49,8% мали вищу або середню спеціальну освіту в галузі туризму. Суб'єкти туристичної діяльності Львівщини у 2015 р. надали послуги 112 тис. осіб (у 2014 р. – 92,1 тис. осіб). Серед них 54% склали громадяни України, що виїжджали за кордон, 43% – внутрішні туристи та 3% - іноземці (Прес-реліз до Дня туризму, Головне управління статистики у Львівській області, 2016).

Кількість вітчизняних туристів, що скористалися послугами турфірм Львівської області для відпочинку за кордоном сягнула у 2015 р. 61 тис. осіб, які відвідали 59 країн світу, лідерами серед яких були Болгарія (11 тис. ос.), Єгипет (8 тис. ос.), Туреччина (8 тис. ос.), Польща (5 тис. ос.), Греція (5 тис. ос.) та Угорщина (4 тис. ос.) (Прес-реліз до Дня туризму, Головне управління статистики у Львівській області, 2016).

Загальну динаміку туристичних потоків у Львівській області протягом останніх десяти років подано у табл. 2.2.

За результатами аналізу статистичних даних з табл. 2.2 можна зробити висновок, що загальна тенденція динаміки туристичних потоків пішла вгору, адже кількість обслужених туристів зросла з 92,1 тис. осіб у 2014 р. до 112 тис. осіб у 2015 р., однак таку ситуацію не можна сприймати однозначно позитивно. Зазначене зростання відбулося за рахунок збільшення кількості внутрішніх

Таблиця 2.2

Динаміка туристичних потоків у Львівській області у 2006-2015 рр.

Показники (тис. осіб)	Роки									
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Кількість обслужених туристів	91,2	117,1	143,6	111,4	153,9	166,5	168,4	188,5	92,1	112
Іноземних туристів	8,4	9,5	14,1	9,6	9,9	11,3	16,3	16,2	2,1	3,36
Туристів, які виїжджали за кордон	38,9	58,3	76,9	60,1	102,3	114,9	113,7	131,5	61,5	60,5
Туристів, охоплених внутрішнім туризмом	43,9	49,3	52,7	41,6	41,7	40,3	38,4	4,1	28,6	48,1
Кількість екскурсантів	143,5	78,1	78,4	79,7	56,1	59,8	94,5	22,1	26,9	*

* за 2015 рік кількість екскурсантів окремо не розраховувалася

Примітка: складено автором на основі (Олійник, 2008)

туристів, основною причиною подорожей в межах України для яких є, найперше, не бажання відвідати вітчизняні туристичні дестинації, а брак коштів для відпочинку за кордоном. Проте позитивним чинником в оцінці розвитку туризму можна вважати деяке зростання кількості іноземних туристів – у 2014 р. ця цифра різко впала до 2,1 тис. осіб порівняно з 16,2 тис. осіб у 2013 р., однак у 2015 р. збільшилася до 3, 36 тис. осіб.

З метою оцінки потенціалу виїзного туризму серед жителів Львівщини у проведеному нами анкетуванні на запитання №8 «Вкажіть, які країни Ви хотіли б відвідати у майбутньому?» респондентам було запропоновано обрати від однієї до шести країн, бажаних для візиту з туристичною метою. Перелік десяти країн-лідерів подано нижче у табл. 2.3.

Як видно з табл. 2.3, найбільш бажаними країнами для потенційних туристів з Львівщини є держави з високим рівнем життя та багатою історично-культурною спадщиною – Франція, Італія, Великобританія, Японія. Такі країни як Індія та Китай в цьому переліку відображають бажання тих мандрівників, які вже насичені більш традиційними місцями відвідин і прагнуть екзотики.

Отримані результати відображають світову тенденцію попиту споживачів на відпочинок у певних країнах.

Таблиця 2.3

Перелік найбільш бажаних для туристичного відвідування країн українськими громадянами

№ з/п	Країна	Голоси респондентів	Частка опитаних респондентів у %
1.	Франція	42	15,7
2.	Італія	35	13,1
3.	Великобританія	32	12,0
4.	Японія	31	11,7
5.	Австрія	27	10,1
6.	США	24	9,0
7.	Індія	20	7,5
8.	Китай	20	7,5
9.	Іспанія	18	6,7
10.	Чехія	18	6,7
	<i>Всього</i>	<i>267</i>	<i>100</i>

Примітка: складено автором

Таблиця 2.4

Показники міжнародних туристичних прибуттів у 2014-2015 рр.

Країна	Міжнародні туристичні прибуття					Дохід від міжнародної туристичної діяльності		
	млн. осіб		зміна (%)		частка (%)	млн. дол. США		частка (%)
	2014	2015	14/13	15/14	2015	2014	2015	2015
Франція	83,7	84,5	0,1	0,9	13,9	55,4	45,9	-5,4
США	75,0	77,5	7,2	3,3	40,3	177,2	204,5	6,9
Іспанія	64,9	68,2	7,0	5,0	11,2	65,2	56,5	4,0
Китай	55,6	56,9	-0,1	2,3	20,4	56,9	114,1	9,8
Італія	48,6	50,7	1,8	4,4	8,3	45,5	39,4	3,8
Туреччина	39,8	39,5	5,3	-0,8	6,5	29,6	26,6	5,9
Німеччина	33,0	35,0	4,6	6,0	5,8	43,3	36,9	1,9
Велика Британія	32,6	34,4	5,0	5,6	5,7	45,3	45,5	5,2
Мексика	29,3	32,1	21,5	9,4	16,7	16,3	17,7	5,8
Україна	12,7	12,4	-48,5	-2,2	2,0	1,6	1,1	0,2

Примітка: складено автором на основі (UNWTO Tourism Highlights, 2016)

Так, за даними ЮНВТО (табл. 2.4.), Франція залишається найбажанішою країною для туристів зі всього світу – у 2015 р. її відвідало 84,5 млн. чол.; за

результатами нашого анкетування, 15,7% опитаних висловили бажання відвідати цю країну у майбутньому.

За результатами аналізу табл. 2.4, можна зробити висновок, що трійку лідерських позицій по кількості відвідувань за 2015 р. займають Франція, США та Іспанія, однак найбільші доходи від туризму в цьому ж році отримали США, Китай та Іспанія, тоді як Франція внаслідок низки причин, найперше внаслідок побоювання туристів за свою безпеку через кількість терактів, втратила у 2015 р. порівняно з 2014 р. понад 5 млн. дол.

Повертаючись до реалій розвитку туристичної галузі на прикладі Львівщини, на нашу думку вплив туризму на розвиток економіки регіону є дуже значним за рахунок наступних змін:

- 1) збільшення продажу продукції місцевого виробництва;
- 2) збільшення доходів регіональних засобів зв'язку;
- 3) розвиток мобільного, нестационарного туризму у зв'язку з витратами туристів на спеціалізоване туристичне спорядження;
- 4) збільшення попиту на продукцію сільського господарства регіону;
- 5) розширення та модернізація регіональної туристичної інфраструктури;
- 6) надходження доходів у регіональний бюджет через відповідні податки і збори.

Зокрема можна говорити про прямий вплив туризму на економіку регіону (країни) – це безпосереднє збільшення доходів підприємств при купівлі туристами їх товарів і послуг, а також створення нових робочих місць в результаті зростання прибутків від туризму.

Непрямий вплив туризму багато науковців пов'язують із поняттям «ефекту мультиплікатора» і з теорією ефективного попиту, відповідно до якої, зростання попиту в певній сфері призводить «по ланцюжку» до розвитку цілого ряду галузей. Так, стосовно туризму, витрати туристів підвищують доходи туристичних підприємств, транспортних компаній, сфери торгівлі, зв'язку, закладів сфери дозвілля, які, в свою чергу, теж витрачають свої кошти.

Витрачають свою зарплату і працівники даних підприємств. У результаті утворюється другий цикл витрат, що збагачує все нові й нові підприємства.

Непрямий вплив туризму на економіку залежить не тільки від витрат туристів в місці їх перебування, але й від схильності до накопичення (заощадження) населення і підприємств, що беруть участь в даному циклі. Чим вищою є схильність до накопичення (заощадження), тим нижчою є величина мультиплікативного ефекту.

Туристичний мультиплікатор – це коефіцієнт, що показує непрямий вплив туризму на економіку та соціальну сферу цієї галузі на регіональному або загальнодержавному рівні. Для конкретного регіону туристичний мультиплікатор – це коефіцієнт, який відображає збільшення доходів регіону в залежності від витрат туристів. Дія цього мультиплікатора показана на рис. 2.4.

Кожного разу, коли кругообіг виходить на наступний етап, деяка сума грошових коштів покидає межі регіону за рахунок сплати податків, банківських заощаджень, оплати імпортованих товарів тощо. Суми, втрачені в такий спосіб регіоном, називаються витоком. Подібні витоки грошових засобів можуть відбуватися як на місцевому рівні, так і на загальнонаціональному, в останньому випадку це вже буде втратаю частини національного доходу.

Згідно з наведеними розрахунками, традиційний розгляд економічного вкладу туристичної галузі як сукупності дохідних показників турфірм, призводить до результатів, які відрізняються від реального стану речей в бік заниження. Зокрема, повертаючись до аналізу розвитку регіонального туризму на прикладі Львівщини, можна стверджувати, що сучасний розвиток туризму в регіоні характеризується наявністю суперечностей у розвитку.

З одного боку, попит на туристичні послуги на Львівщині існував завжди і до 90-х рр. ХХ ст., і в часи економічних криз. Тим не менш, жителі Львова та Львівської обл. мали можливість здійснювати екскурсійні подорожі всередині регіону, користуватись послугами бальнеологічного лікування, гірськолижного відпочинку туристів. Проте в даний час пропозиція не може повною мірою

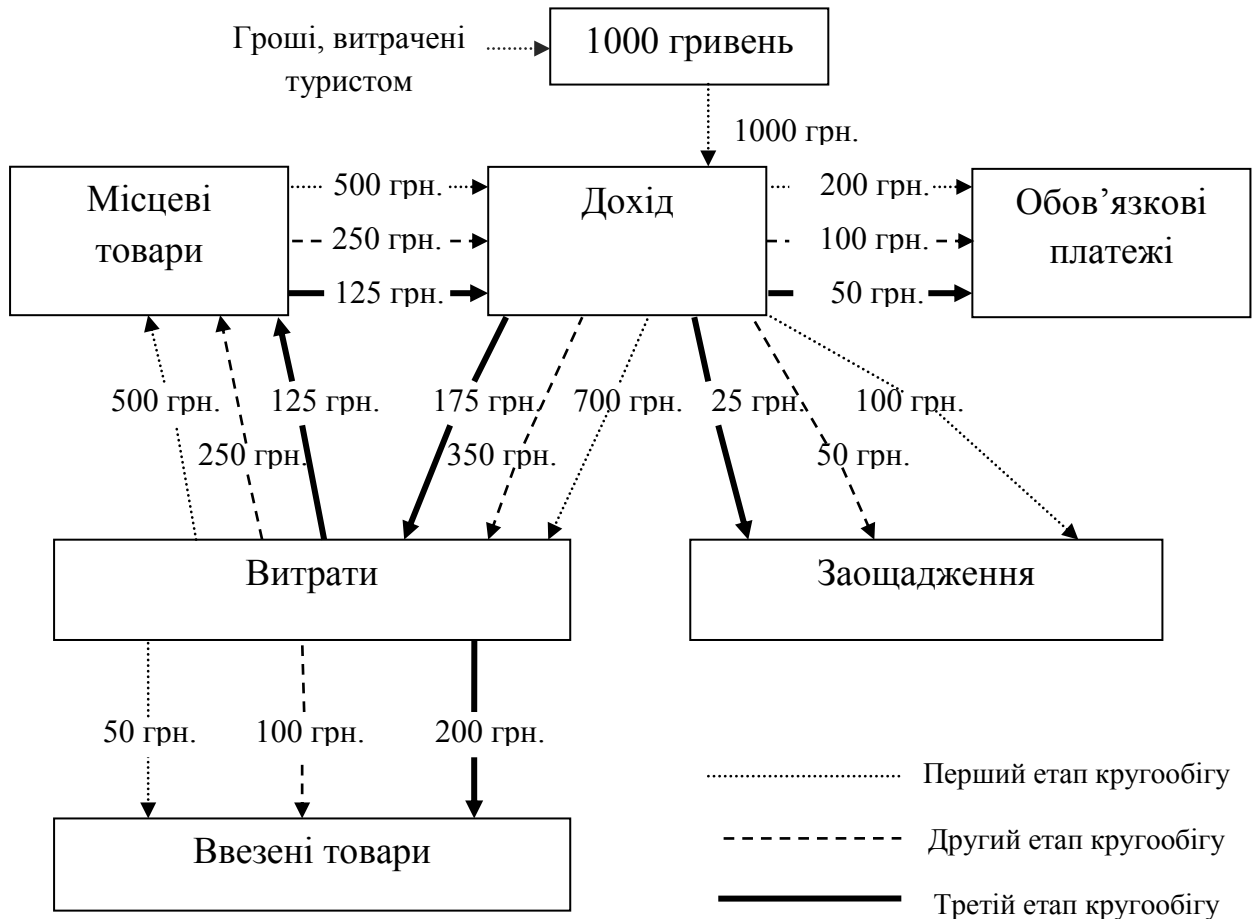


Рис. 2.4. Схема дії туристичного мультиплікатора (Давиденко, 2003)

забезпечити потреби і попит на туристичні послуги внаслідок недостатнього розвитку інфраструктури туризму, невисокої якості обслуговування у всіх секторах туристичної індустрії через низький рівень підготовки кадрів і браку досвіду роботи в умовах ринкової економіки. У табл. 2.5. представлені показники діяльності суб'єктів туристичного бізнесу Львівської області за 2009-2014 рр., що характеризують в'їзний туризм, який вважається основним джерелом фінансових надходжень.

Як видно з табл. 2.5, після різкого зниження кількості туристів у 2014 р., 2015 рік характеризується поступовим зростанням як чисельності мандрівників, так і обсягу наданих послуг, який перевершив навіть рівень 2013 р., хоча в останньому Львівщину відвідало на 76 тис. осіб більше.

У 2015 р. туристичними підприємствами Львівщини надано послуги іноземним туристам із 34 країн світу, лідерами з яких є Азербайджан, Білорусь,

Таблиця 2.5

Показники діяльності суб'єктів туристичного бізнесу Львівської області за 2009-2015 рр. (в'їзний туризм)

Рік	Кількість підприємств	Кількість туристів	Обсяг наданих послуг, млн. грн.
2009	140	111 366	160,815
2010	321	153 939	257,889
2011	301	166 534	309,872
2012	280	168 367	418,587
2013	251	188 520	327,047
2014	235	92 128	420,326
2015	221	112 000	509, 421

Примітка: складено автором на основі (Діяльність підприємств сфери послуг Львівської області, 2016; Туристична асоціація України, 2016).

Німеччина, Молдова та Австрія. Найпопулярнішою метою туристично-екскурсійних подорожей залишається дозвілля і відпочинок – з такою метою у 2015 р. подорожувало 76,7% від загальної кількості туристів (Прес-реліз до Дня туризму, Головне управління статистики у Львівській області, 2016).

Детальніше розподіл вітчизняних та іноземних туристів за країнами відправлення та походження відповідно представлено у табл. 2.6.

Як видно з табл. 2.6, показники як вибуття, так і прибуття туристів різко скоротилися у 2014 р. порівняно з 2013 р. Найпершими причинами такого спаду є питання безпеки туристів, особливо іноземних, які не бажають здійснювати мандрівку у країну, на території якої ведуться воєнні дії, а також для вітчизняних туристів різке падіння курсу гривні знизило купівельну спроможність громадян, змусивши їх до економії витрат. Однак у 2015 р. спостерігається часткова позитивна зміна – зросла кількість прибуттів громадян інших країн, хоча кількість вітчизняних туристів і далі знижується.

Такі негативні показники пояснюються також зростанням популярності неорганізованого туризму серед громадян України, сусідніх держав та загалом у світі. Динаміка туристичних відбуттів і прибуттів за останнє десятиліття представлена на рис. 2.5.

Таблиця 2.6

Розподіл обслужених суб'єктами туристичної діяльності громадян України за країнами відправлення та іноземців за країнами прибуття

Країна	2013		2014		2015	
	громадяни України (вибуття)	громадяни інших країн (прибуття)	громадяни України (вибуття)	громадяни інших країн (прибуття)	громадяни України (вибуття)	громадяни інших країн (прибуття)
Австрія	2424	177	2161	109	2616	97
Азербайджан	1	1423	1	650	-	1164
Білорусь	-	2970	-	211	-	514
Болгарія	11788	-	7071	3	10636	5
Греція	4970	-	9195	-	4506	-
Єгипет	6511	-	5828	-	8347	-
Ізраїль	1607	35	583	3	408	23
Італія	5264	11	1583	2	2185	5
Молдова	-	235	5	182	-	270
Німеччина	3136	860	458	40	1404	506
Польща	22549	2248	6667	144	5303	20
РФ	17	6619	4	366	3	77
Словаччина	11025	1	3102	-	3042	-
США	7	173	52	115	10	13
Туреччина	9482	94	5925	14	8047	8
Угорщина	17051	2	3679	-	4156	19
Франція	4563	27	675	-	336	4
Хорватія	2835	-	523	-	1110	-
Чехія	14854	25	6452	-	2703	-
Чорногорія	8795	-	4176	-	2422	-
Інші країни	4651	1262	3325	176	3596	332
Усього	131530	16162	61465	2015	60830	3057

Примітка: складено автором на основі («Організований відпочинок та туризм у Львівській області у 2015 році», Головне Управління статистики у Львівській області, 2016)

Графік, представлений на рис. 2.5, показує, що за останні два роки кількість прибуттів у Львівську область мала, в більшості, тенденцію до зниження, причини чого зазначені вище, проте зросла чисельність внутрішніх туристів. А тому можна зробити висновок, що завдяки щораз більшій популярності та доступності вітчизняних туристичних об'єктів на фоні здорожчання відпочинку за кордоном (зокрема внаслідок падіння курсу гривні) такий вид туристичного продукту може ефективно розвиватися і приносити доходи до місцевих бюджетів та прибутки організаторам туризму і самим туристичним дестинаціям за умови раціонального управління ними.

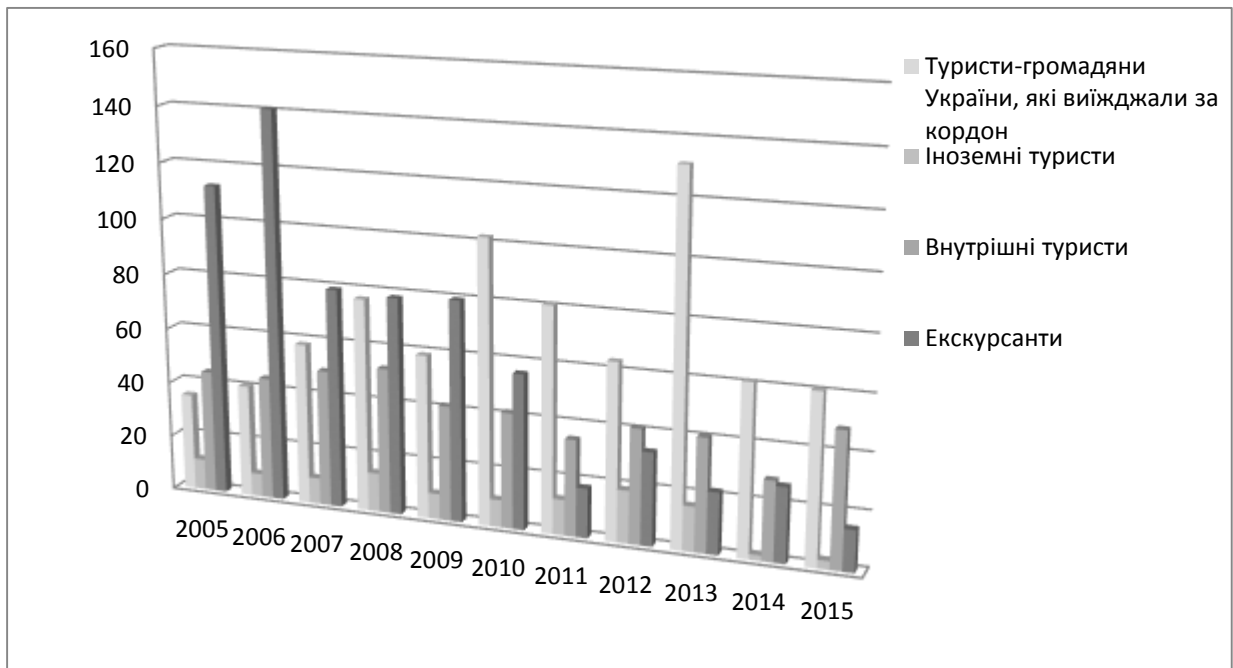


Рис. 2.5. Динаміка туристичних потоків у Львівській області у 2005-2015 рр. (тис. осіб)

Примітка: складено автором на основі (Туристичні потоки у Львівській області, 2016)

Наступний рис. 2.6 графічно відображає динаміку обсягу реалізованих послуг від в'їзного та виїзного туризму, а також екскурсійних програм за 2009-2015 рр. Графік показує, що на відміну від кількості прибуттів туристів, доходи від туризму протягом 2015 р. зросли, як і в попередніх періодах підтримуючи загальну тенденцію зростання, окрім 2013 р.

Примітка: складено автором на основі (Діяльність підприємств сфери послуг Львівської області 2015», Кармазин ред, 2016), (Прес-реліз до Дня туризму, Головне управління статистики у Львівській області, 2016)

Динаміку обсягів реалізованих туристичних послуг, на нашу думку, можна пояснити наступними двома причинами:

1) з кожним роком збільшується кількість прибулих з країн далекого і близького зарубіжжя, а також з економічно та промислово розвинених областей, регіонів, туристи з яких витрачають значно більше коштів, ніж туристи з областей, регіонів України, що межують із Львівською областю;

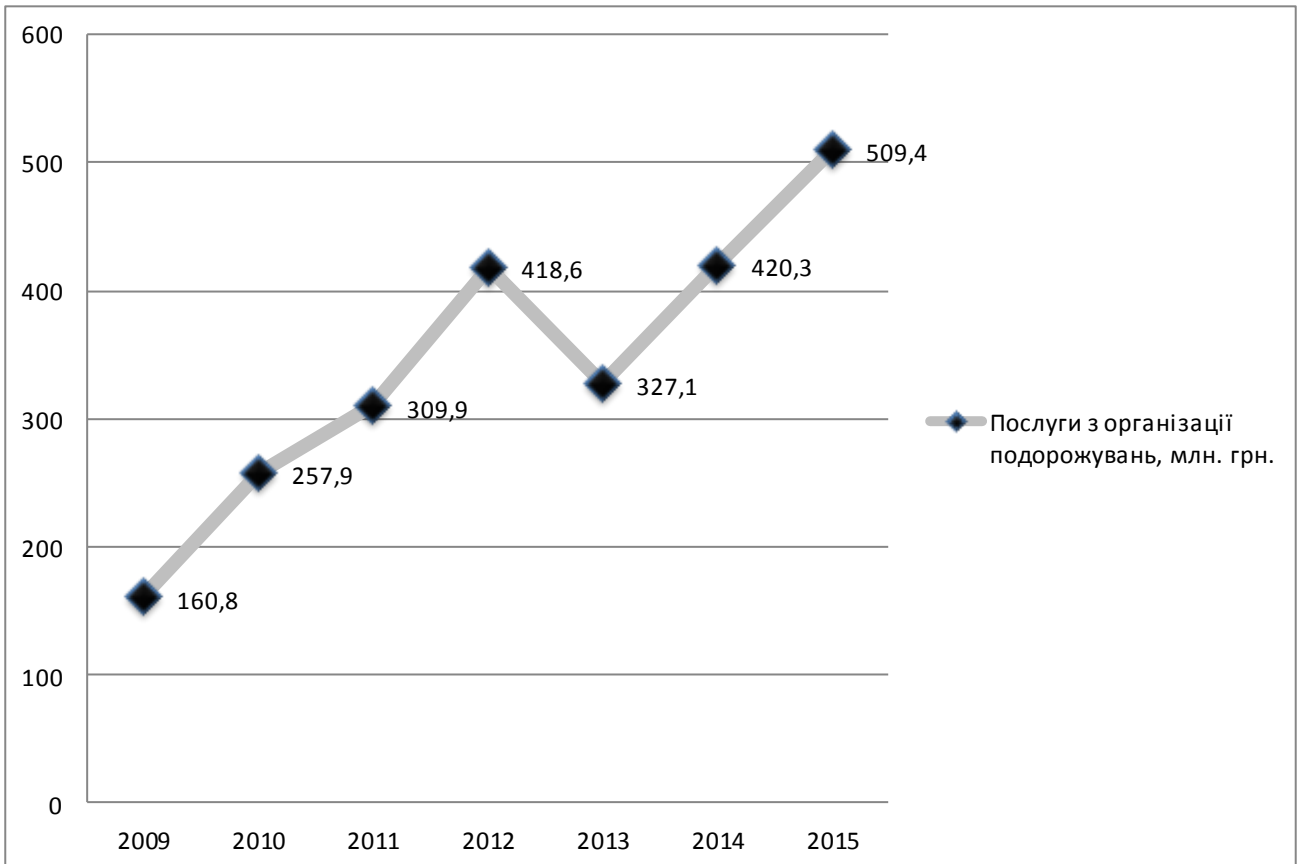


Рис. 2.6. Динаміка обсягу реалізованих послуг із організації подорожувальних турів (млн. грн.)

2) щороку вартість туристичного продукту у Львівській області підвищується в залежності від фінансово-економічного стану турфірм, країни, регіону та всього світу.

Однак, варто зазначити, що при сумарних надходженнях від туристів і екскурсантів за 2015 р., що потрапили в економіку регіону в розмірі 509,4 млн. грн. прямі податкові надходження, направлені в бюджет, склали всього 8,9 млн. грн. (табл. 2.7), що може свідчити про значну тінізацію доходів турфірм або свідоме їх заниження чи приховування при поданні податкової звітності.

Такий великий розрив між надходженнями від туристів, які потрапляють в економіку, і прямими надходженнями до бюджету свідчать про наявність таких проблем:

Таблиця 2.7

Порівняльна характеристика фінансових надходжень від туристичної діяльності у Львівській області у 2009-2015 рр.

Показник	Роки						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Обсяг наданих туристичних послуг (млн. грн.)	160,82	257,89	309,87	418,59	327,05	420,33	509,42
Платежі до бюджету (млн. грн.)	5,25	5,17	6,17	7,89	6,15	7,98	8,87
Заборгованість перед бюджетом (тис. грн.)	77,0	70,8	239,6	70,9	82,5	113,6	137,4
Надходження валюти від надання послуг нерезидентам України (млн. \$)	1,3	0,9	4,7	5,3	3,7	0,9	1,8

Примітка: складено автором на основі (Готельне господарство та туризм у Львівській області. Статистичний збірник, 2016; с. 213)

– відсутність ефективного фіскального механізму і, зокрема, системи прямого та непрямого обліку надходжень від туризму;

— відсутність чітких та ефективних дій зі сторони органів управління туризмом щодо боротьби з недоплатою платежів до бюджету.

Треба зауважити, що на сьогодні та форма державної статистичної звітності, яка існує, є застарілою, інформаційно недосконалою та не враховує потреби сьогодення. Виходячи з неї, неможливо виокремити частку спожитих товарів та послуг, що припадає на туристичну індустрію за певний період. Туризм на сьогодні не визначений як окремий вид економічної діяльності в міжнародному класифікаторі видів економічної діяльності та Національному класифікаторі ДК 009:2010.

Щоб туризм став однією з найбільш розвинених галузей національної економіки потрібно активніше популяризувати внутрішній туризм, систематично проводити великі рекламні кампанії як в Україні, так і закордоном, розробляти різноманітні програми для залучення різних категорій

іноземних туристів тощо. Відсутність таких дій призводить до того, що значна кількість іноземних туристів не володіє достатньою інформацією про вітчизняний туристично-рекреаційний потенціал. Україна не отримує мільйони гривень, відмовляючи туризму в підтримці, крім того, втрачаються сотні тисяч потенційних робочих місць. Тим не менше, туризм є одним із небагатьох видів вітчизняного бізнесу, що активно розвивається протягом останніх десятиліть. Геополітичне становище України як частини європейського континенту є тим чинником, який дозволяє збільшувати туристичні потоки, не витрачаючи на це значних ресурсів, однак цього, на нашу думку, недостатньо, особливо у стратегічному аспекті, що підтверджує актуальність нашого дослідження.

2.2. Сучасні підходи до оцінювання туристичного галузевого середовища

Кожна галузь національної економіки успішно розвивається за наявності певних умов і факторів, які в сукупності забезпечують формування відповідного галузевого підприємницького середовища – інтегрованої сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на функціонування галузі в цілому, а також підприємств зокрема, та зумовлюють прийняття рішень, спрямованих або на їх усунення, або на пристосування до їх впливу.

Стратегічний аналіз підприємницького середовища є найбільш складним і трудомістким аналітичним етапом, якому, на жаль, часто не приділяється достатньої уваги, зокрема внаслідок того, що складно виділити перелік головних факторів, що враховують особливості регіону, своєї галузі та самої організації; важко визначити джерела і форми збору інформації; існують труднощі з визначенням щодо відповідальних виконавців; виникають складнощі з використанням сучасних методів і моделей статистичного аналізу або ж вони взагалі невідомі конкретним фахівцям і т.п.

Всі ці причини залежать від розміру організації, її галузевої приналежності, територіального розташування тощо, а також постійно

доповнюються й новими чинниками. Так як досліджувані організації – туроператори та турагенти, що функціонують в Україні, та, зокрема, у Львівській обл., здебільшого за своєю структурою є невеликими підприємствами, то доцільно застосовувати для них наступні рекомендації:

1) для аналізу загального та галузевого підприємницького середовища послуговуватися основними чинниками, які подані на рис. 2.7 (детальніше – Додатки П-Р). Для цього використаємо модель STEEPLE-аналізу, яка призначена для вивчення та перевірки макросередовища організації. Перераховані нижче чинники – це такі явища, на які організація не в змозі вплинути, проте їх потрібно знати та вміти не тільки пристосовуватися до них, а й «обертати їх», по можливості, на свою користь.

Частина чинників з рис. 2.7 складатимуть потенційні можливості, а інша частина – загрози, які можуть очікувати організацію і саме до них підприємство повинне бути готовим в першу чергу;

2) стратегічний аналіз галузевого підприємницького середовища доцільно проводити за наступними напрямками: опис галузі; аналіз конкуренції, кон'юнктури ринку, пропозиції та споживачів.

Пропонована нами послідовність аналізу галузевого підприємницького середовища представлена на рис. 2.8.

Аналіз галузевого конкурентного середовища та визначення місця кожного з його учасників рекомендується розпочати із розроблення та характеристики просторової структури туристичної галузі України, на якій відобразимо основних гравців та взаємозв'язки між ними (рис. 2.9). До основних гравців туристичної галузі відносимо:

1) основних суб'єктів туристичної діяльності - туроператорів та турагентів, як основних продавців турпродукту, та заклади розміщення і транспортні компанії, як надавачі базових туристичних послуг, розміщення та перевезення;

2) органи державного та недержавного управління в галузі туризму, які

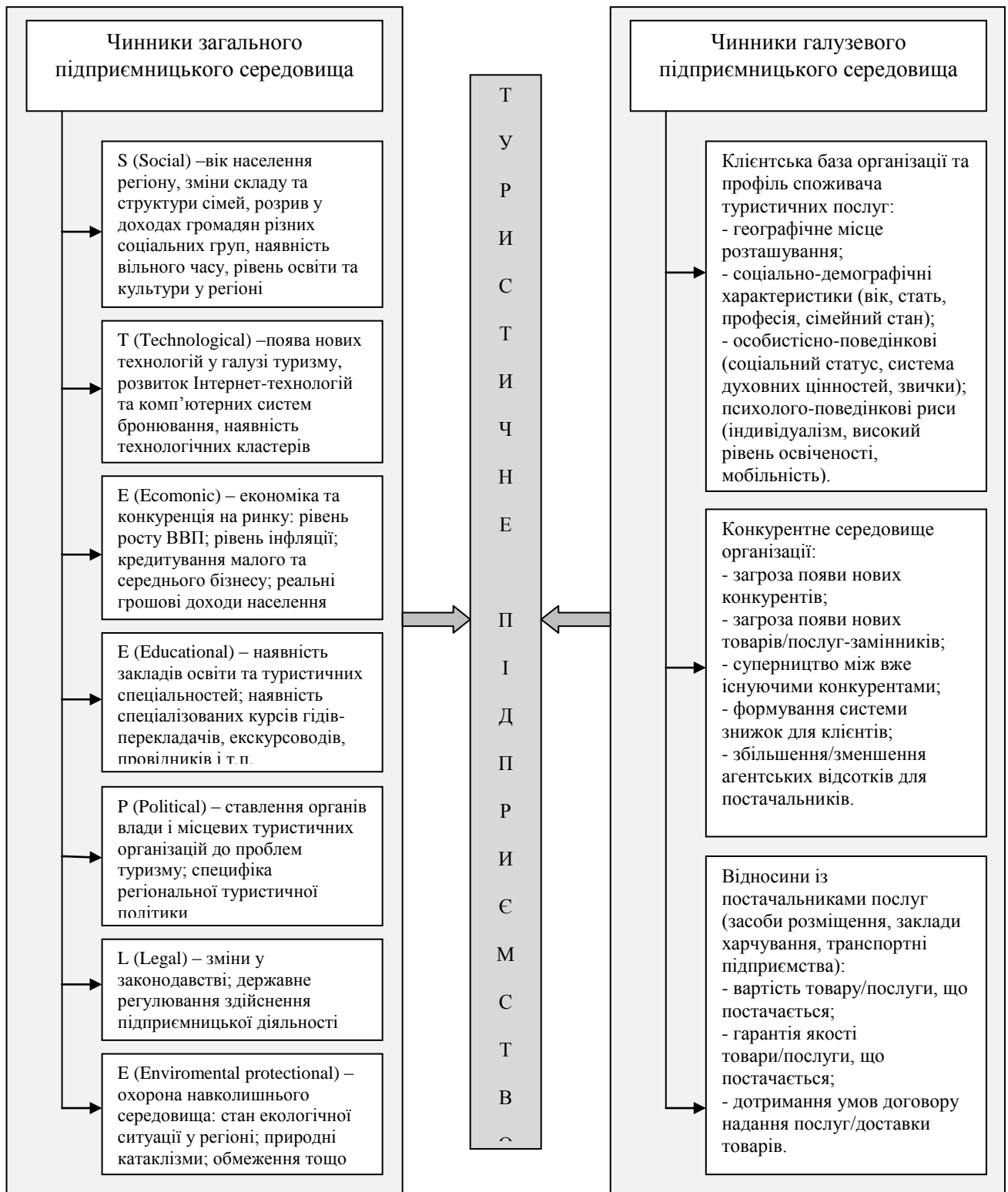


Рис. 2.7. Чинники зовнішнього підприємницького середовища

Примітка: складено автором на основі (Сазерленд, 2005, с. 2-4);
(Щербакова, 2005, с. 84)

розділені відповідно за силою впливу на органи прямого (Мінекономрозвитку України, Рада туристичних міст і регіонів, департаменти та управління туризму в структурі ОДА, департаменти та управління туризму в структурі органів місцевого самоврядування, Асоціація лідерів турбізнесу України тощо) та непрямого (Мінінфраструктури, Мінприроди України, Мінкультури України, Мінмолодьспорт, МОН України, Національна поліція України тощо) впливу;

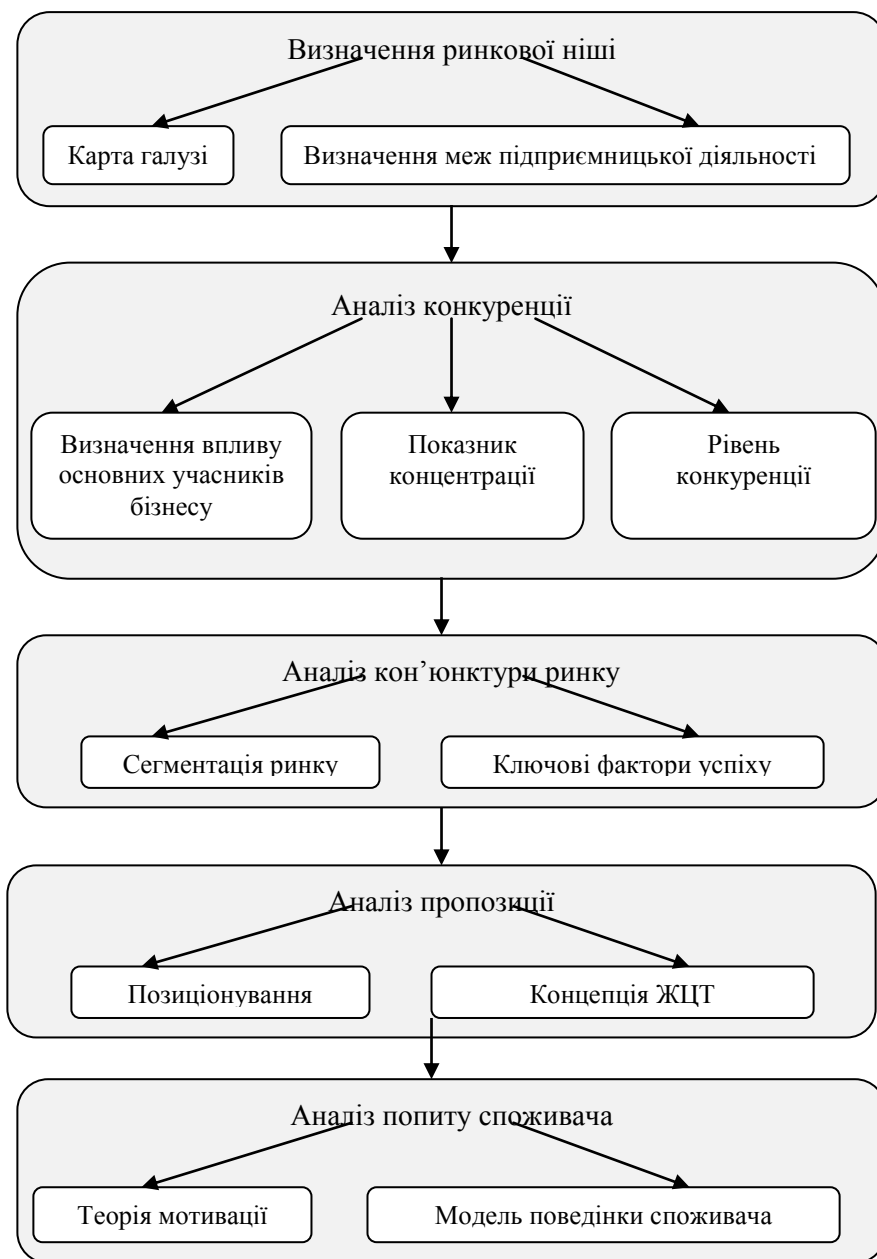


Рис. 2.8. Послідовність аналізу галузевого підприємницького середовища

Примітка: розробка автора

3) постачальників туристичних послуг та контрагентів (заклади громадського харчування, підприємства у сфері розваг, екскурсійні бюро та туристичні інформаційні центри, навчальні установи, страхові компанії та банківські установи, заклади побутового обслуговування тощо);

4) туристичні ресурси (природні, історико-культурні, соціально-економічні);

5) кінцевого споживача - туриста.

Аналізуючи просторову структуру туристичної галузі України, варто виокремити найперше загальнодержавну проблему недостатньої співпраці та координації зусиль щодо розвитку туристичної індустрії між всіма її учасниками. Безперечно, постійна взаємодія між собою абсолютно всіх учасників призведе лише до негативних наслідків, серед яких першою буде надмірна бюрократизація, а тому ми вважаємо, що найбільш ефективною буде співпраця на рівні Відділу розвитку туризму України (далі – ВРТ) й Асоціації лідерів турбізнесу України (АЛТУ).

Серед основних проектів АЛТУ, на нашу думку, найперше варто виділити наступні, як найбільш раціональні та ефективні в контексті стратегічного управління розвитком туризму в Україні:

– «Знак Якості АЛТУ» – перша недержавна програма захисту прав споживачів туристичних послуг, спрямована на покращення якості обслуговування в процесі здійснення туристичної діяльності;

– «Проект підтримки розвитку внутрішнього і в'їзного туризму в Україні», який є першим проектом державно-приватного партнерства у сфері туризму. Його ініціаторами виступили власне сама Асоціація та ГО «Національний туристичний офіс» за підтримки колишнього Міністерства культури і туризму України (тепер цим проектом опікується Мінекономрозвитку). Фінансування заходів в рамках цього проекту здійснюється з відрахувань з кожного туру, реалізованого туроператорами-

учасниками АЛТУ через турагентів, які отримали право використання «Знаку Якості АЛТУ»;

– Український туристичний форум – це виключно професійний захід, що складається з туристичної виставки та насиченої ділової програми – конференцій, круглих столів, презентацій, тренінгів тощо. Проводиться двічі на рік (навесні та восени), починаючи з 2008 р.

– проект Кодексу встановленої ділової практики і правил професійної етики суб'єктів туристичної діяльності, який знаходиться на стадії розробки та обговорень (Асоціація лідерів турбізнесу України).

Саме ВРТ та АЛТУ є найбільш наближеними до регулювання й організації туристичної діяльності на практиці, мають доступ до найсвіжішої інформації щодо проблем, які виникають в туризмі, постійно співпрацюють з іншими представниками своєї структурної одиниці (наприклад, ВРТ з Міністерством економіки України, АЛТУ з туристичними компаніями та споживачами) і можуть бути своєрідними зв'язковими ланками між різними рівнями й учасниками туристичного процесу тим паче, що частина завдань, покладених на кожного з них співпадають, як, наприклад, організація державно-приватного партнерства у сфері туризму, що, на нашу думку, може лягти в основу постійної взаємодії ВРТ й АЛТУ.

Крім того, однією з важливих проблем, є уніфікація ведення статистичного обліку показників галузі туризму між різними державними органами чи громадськими організаціями. Так, наприклад, попередниця ВРТ - Державна служба туризму і курортів, обліковувала всіх іноземних громадян, які прибули на територію України як туристів, незалежно від справжньої мети їхнього візиту. Державна служба статистики України називає ж лише тих іноземців туристами, котрі офіційно скористалися послугами суб'єктів туристичної діяльності.

Подібна ситуація щодо розбіжності статистичних даних між різними державними органами та відомствами призводить до спотворювання оцінки базових туристичних показників і дає шанс недобросовісним учасникам ринку

на організацію тіньового обігу в індустрії туризму. Все це стає причиною уповільнення росту вітчизняної галузі туризму і нерозуміння її важливості в контексті розвитку національної економіки в цілому.

Ми вважаємо, що сучасні економічні реалії не вимагають від органів державного управління постійного й абсолютного централізованого втручання в той чи інший вид господарської діяльності – завданням виконавчої влади радше є створення сприятливих умов для ведення підприємницької діяльності, а вже саме ринок туристичних послуг та його умови будуть самостійно регулювати цей процес.

Для основних суб'єктів туристичної діяльності та постачальників туристичних послуг і контрагентів відповідно, основною рекомендацією, зважаючи на сучасні реалії вітчизняної економіки, також є акцент на спільній координації зусиль в рамках державно-приватного партнерства. Однак останнє, на нашу думку, не повинне стати панацеєю від усіх проблем в галузі туризму, насамперед на місцевому рівні, оскільки часто виникають ситуації, коли певну проблему можна вирішити в рамках співпраці декількох суб'єктів господарської діяльності без фінансового втручання держави, особливо в теперішній кризовий період розвитку економіки.

Для того, щоб визначити ступінь впливу на сам бізнес, слід застосувати методи аналізу «п'яти сил» М. Портера, після чого виявити можливі способи послаблення їх впливу, які в майбутньому складуть ключові компетенції туристичної організації (Баумгартен, 2006).

Оскільки карта галузі здебільшого має описовий характер, а її вигляд може змінюватись в залежності від галузі і фахівця, який складав цю карту, то для аналізу необхідно, щоб всі об'єкти були чітко структуровані (рис. 2.10).

З метою виокремлення найбільш важливих стратегічних чинників галузевого підприємницького середовища, можна використати широковживаний метод SWOT-аналізу, а також здійснити аналіз конкуренції, тобто оцінку сильних сторін і можливостей основних конкурентів (Додатки М, Н).

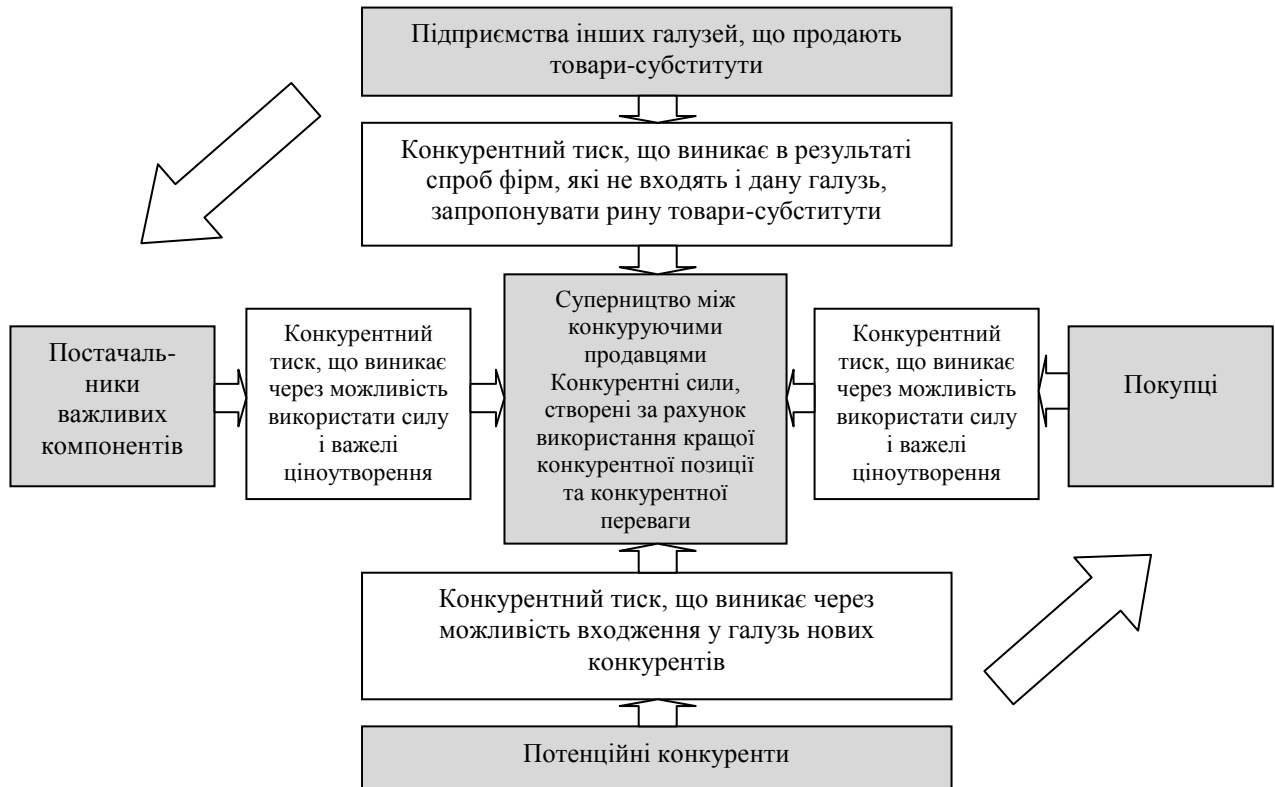


Рис. 2.10. Карта галузі згідно моделі п'яти сил М. Портера

Примітка: складено автором на основі (Баумгартен, 2006, с. 352)

Після визначення всіх чинників галузевого підприємницького середовища, які можуть вплинути на туристичну організацію, необхідно знайти можливі способи послаблення їхнього впливу. Наприклад, конкурентів можна розглядати як можливих партнерів по створенню спільних турпродуктів, посередників – як помічників у реалізації турпослуг, а споживачів як контрагентів, з якими необхідно будувати міцні і довготривалі стосунки.

Для аналізу конкуренції в галузі пропонуємо використовувати показник концентрації.

Концентрація фірм відображає відносну величину і кількість фірм, що діють на даному ринку. Чим меншою є кількість фірм, тим вищим є рівень концентрації, тим більшою мірою підприємства залежать одне від одного. Чим менше фірми відрізняються між собою за розміром, тим нижчим є рівень концентрації. Отже, чим вищий рівень концентрації, тим менш конкурентним

буде ринок. З однієї сторони, нижча конкуренція дозволить функціонувати тим учасникам ринку, що не мають можливості забезпечити високі конкурентні переваги, однак з іншої сторони це може призвести до пониження якості надаваних туристичних послуг та, в результаті, зменшення туристичних потоків.

Інформацію про розподіл ринку між фірмами надають різні показники концентрації, наприклад, показник дисперсії ринкових часток або дисперсії логарифмів ринкових часток, індекс Херфіндаля-Хіршмана, індекс Джині – статистичний показник, заснований на кривій Лоренца. Однак при використанні індексу Джині слід враховувати два важливих моменти. Перший пов'язаний з концептуальним недоліком індексу. Він характеризує, як і показник дисперсії логарифмів часток, рівень нерівномірності розподілу ринкових часток. Отже, для гіпотетичного конкурентного ринку, де 10 000 фірм ділять між собою ринок на 10 000 рівних часток і для ринку дуополії, де дві фірми ділять ринок навпіл, показник Джині буде однаковим. Другий момент пов'язаний зі складністю підрахунку індексу Джині – це те, що для його визначення необхідно знати частки абсолютно всіх підприємств у галузі.

На підставі цих аргументів, пропонуємо використати індекс Херфіндаля-Хіршмана (Herfmdal-Hirshman index), за яким рівень концентрації визначається як сума квадратів часток досліджуваних фірм, що діють на ринку (2.1):

$$\text{ННІ} = \sum_{i=1}^n D_i^2, \quad i = 1, \dots, n \quad (2.1)$$

де ННІ – індекс Херфіндаля-Хіршмана ($0 < \text{ННІ} < 1$); n – кількість досліджуваних фірм на ринку; D_i – частка i -ї організації в загальному обсязі реалізації продукції (2.2);

$$D_i = \text{OP}_i / \text{OP}, \quad (2.2)$$

де OP_i – обсяг реалізації i -го підприємства галузі; OP – загальний обсяг реалізації підприємств галузі [241, с. 64].

Індекс набуває значення від 0 (в ідеальному випадку досконалої конкуренції, коли на ринку присутня велика кількість продавців, кожен з яких

контролює дуже малу частку ринку) до 1 (коли на ринку діє тільки одна фірма, яка виробляє 100% продукції).

Якщо розрахувати ринкові частки у відсотках, індекс буде набувати значень від 0 до 10000. Чим більшим є значення індексу, тим вищою буде концентрація продавців на ринку та водночас слабшою буде конкуренція у галузі (табл. 2.8). Концентрація продавців іншими словами означає їх скупчення, злиття, об'єднання та інші форми і способи, за допомогою яких на ринку залишається щораз менше укрупнених компаній, які контролюють щораз більшу частку ринку. Це, в свою чергу, поступово приведе до монополізації та витіснення конкуренції, а, отже, і до появи ризиків для потенційних споживачів, найперше до підвищення цін на продукцію та послуги без зростання їх якості та відсутності альтернативного вибору.

Починаючи з 1982 р., індекс Херфіндаля-Хіршмана служить основним орієнтиром при здійсненні антимонопольної політики США.

Таблиця 2.8

Характеристика значень індексу Херфіндаля-Хіршмана (Светуньков, 2003, с.65)

Діапазон значень індексу Херфіндаля-Хіршмана	Інтенсивність (гострота) конкуренції
$0 < \text{HHI} \leq 1000$	Сильна
$1000 < \text{HHI} \leq 1800$	Середня
$1800 < \text{HHI} \leq 10000$	Слабка

Його основна перевага – здатність чітко реагувати на перерозподіл часток між підприємствами, що діють на ринку. Якщо частки всіх фірм однакові, то $\text{HHI} = 1/n$.

На нашу думку, подібний аналіз концентрації фірм та гостроти конкуренції на туристичному ринку України повинні здійснювати, найперше, представники державної виконавчої влади – Департамент туризму та курортів при Міністерстві економічного розвитку України та Антимонопольний комітет України з метою недопущення монополізації туристичного ринку та підтримки здорової конкуренції серед його учасників. Однак не лише уряд повинен бути

зацікавленим у тому, але й самі учасники туристичного процесу мають зрозуміти, що їх ефективність, прибутковість та авторитет залежать від того, якими конкурентними перевагами вони володіють. За відсутності конкуренції, туристичні фірми поступово занепадатимуть – припустимо, що спершу наступить підняття цін на туристичні послуги, але зникне потреба у підтримці належної їх якості (не буде потреби конкурувати з іншими турфірмами), а тому споживачі поступово будуть відмовлятися від неякісного туристичного продукту, що, в результаті, призведе до ліквідації переважної більшості турфірм та занепаду всієї галузі вітчизняного туризму. З метою уникнення подібних негативних наслідків та явищ, пропонуємо до аналізу показників концентрації турфірм залучати Асоціацію лідерів турбізнесу України, до складу якої входять найбільш конкурентоздатні туристичні організації, зацікавлені в ефективному розвитку галузі туризму. За допомогою наступного списку десяти фірм, що функціонують у Львівській області, оцінимо гостроту конкуренції в галузі та розрахуємо рівень концентрації продавців на ринку, використовуючи індекс Херфіндаля-Хіршмана (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Індекс Херфіндаля-Хіршмана та частка і-го підприємства в загальному обсязі
‘реалізації продукції’

№ з/п	Назва підприємства	Обсяг наданих послуг, грн.	D_i	D_i^2
1.	ТЗОВ «Аккорд-тур»	985100	0,2288	0,0523
2.	ТЗОВ СП «Міст-тур»	861200	0,2001	0,0400
3.	ДП ТЗОВ СП «Трайидент Консалтинг та Інвестиції»	765700	0,1778	0,0316
4.	Львівське ЗАТ по туризму та екскурсіях «Львівтурист»	682000	0,1584	0,0250
5.	ПП «Пілігрим»	312600	0,07261	0,0052
6.	ПП «Тур-Галичина»	171100	0,03974	0,0015
7.	ТЗОВ «Туристичне агентство «Клуб мандрівників»	146300	0,03398	0,0011
8.	ТЗОВ «Еліт-Нова»	135600	0,03149	0,00099
9.	ТЗОВ «Алголь»	131000	0,03043	0,00092
10.	ТЗОВ «Колізей»	114300	0,02655	0,0007
Разом		4304900	1,000	0,1593

Примітка: складено автором на основі (Організований відпочинок та туризм, 2015)

Отже, коефіцієнт концентрації туристичних організацій знаходиться у межах від $1000 < \text{HHI} \leq 1800$, що свідчить про те, що ринок турпослуг Львівщини характеризується як помірно концентрований і конкуренцію в галузі слід оцінювати як середню.

Дану ситуацію можна пояснити декількома причинами. По-перше, кількість ліцензованих турфірм, які працюють в даному напрямі знизилась від 301 у 2011 р. до 221 у 2015 р., послабивши тим самим конкуренцію в галузі. Однак, по-друге, кількість туристів також скоротилася вдвічі, порівняно з 2013 р., спричинивши посилення боротьби між турфірмами за кожного потенційного клієнта.

На фоні такої ситуації обсяг наданих послуг зріс на 28,5%, але більшою мірою за рахунок збільшення вартості турпослуг, ніж через зростання купівельної платоспроможності споживачів.

На рис. 2.11 представлена частка і-тої туристичної фірми в загальному обсязі наданих послуг.

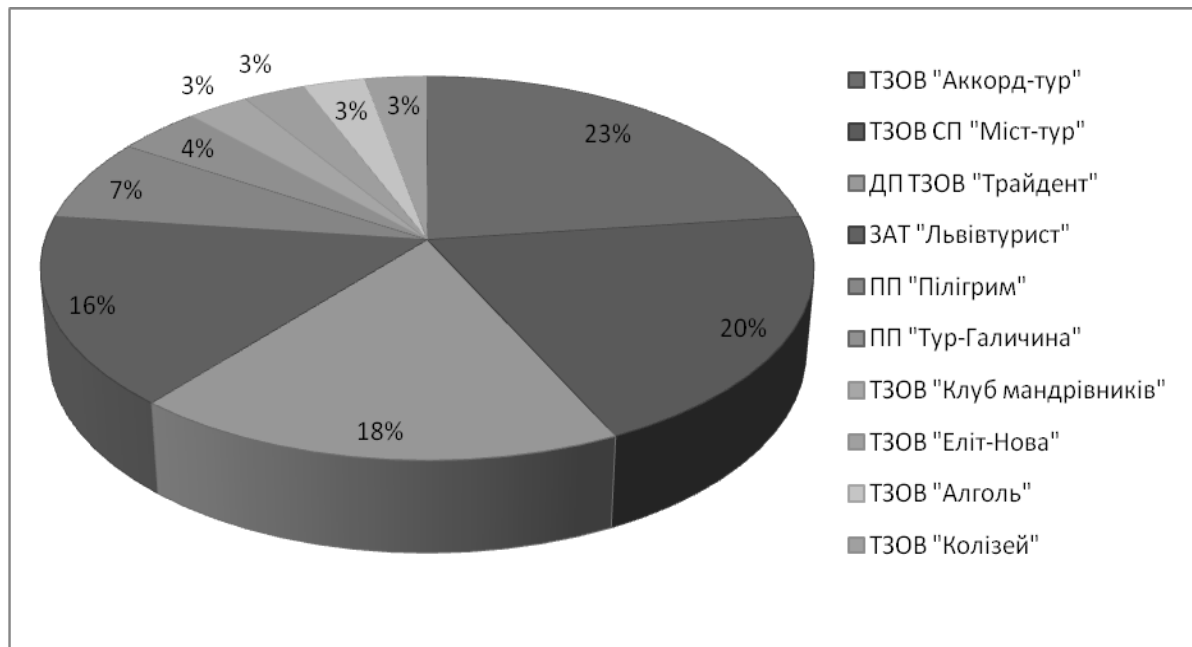


Рис. 2.11. Частка і-тої фірми на ринку туристичних послуг

Примітка: розробка автора

Для визначення ступеня нерівномірності розподілу часток між учасниками ринку скористаємося показником дисперсії ринкових часток і коефіцієнтом варіації (2.3):

$$\sigma^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (D_i - D_{\text{сер}})^2, \quad i = 1, \dots, n,$$

$$v = \sigma / D_{\text{сер}} \cdot 100\% \quad (2.3)$$

де $D_{\text{сер}}$ – можлива частка фірми на ринку, що дорівнює $1/n$; v – коефіцієнт варіації, що характеризує ступінь однорідності сукупності.

Існує шкала визначення ступеня однорідності сукупності в залежності від значень коефіцієнта варіації (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Шкала визначення однорідності сукупності (Щербакова, 2005, с. 94)

Показник V (%)	Ступінь однорідності сукупності
До 30	Однорідна
Від 30 до 70	Середня
Від 70 і більше	Неоднорідна

Чим більша нерівномірність розподілу часток, тим більш концентрованим є ринок за інших рівних умов. У табл. 2.11 наведені розрахунки для визначення показників дисперсії, середнього квадратичного відхилення і коефіцієнта варіації.

Отриманий коефіцієнт варіації, що дорівнює 77,3%, означає, що показник варіації ознаки є вищим за середній (50-65%) і, отже, свідчить про високу неоднорідність сукупності розглянутих фірм за величиною і-тої частки обсягу наданих туристичних послуг. Це означає, що у Львівській області на ринку послуг в'їзного та внутрішнього туризму існує високий попит і присутня достатньо сильна конкуренція між підприємницькими структурами.

Аналіз кон'юнктури ринку зазвичай здійснюється шляхом його сегментації. Сегментація ринку – один з методів маркетингових досліджень, що застосовується фірмою з метою аналізу споживачів її продукції в залежності від специфіки якісної структури їхнього попиту.

Таблиця 2.11

Таблиця для розрахунку показників варіації

№ з/п	Назва турфірми	Частка і-тої фірми на ринку D_i (%)	$(D_i - D_{\text{сер.}})$	$(D_i - D_{\text{сер.}})^2$
1.	ТЗОВ «Аккорд-тур»	22,88	12,88	165,89
2.	ТЗОВ СП «Міст-тур»	20,01	10,01	100,20
3.	ДП ТЗОВ «Трайидент»	17,78	7,78	60,53
4.	ЗАТ «Львівтурист»	15,84	5,84	34,10
5.	ПП «Пілігрим»	7,26	-2,74	7,50
6.	ПП «Тур-Галичина»	3,97	-6,03	36,36
7.	ТЗОВ «Клуб мандрівників»	3,39	-6,61	43,69
8.	ТЗОВ «Еліт-Нова»	3,14	-6,86	47,05
9.	ТЗОВ «Алголь»	3,04	-6,96	48,44
10.	ТЗОВ «Колізей»	2,65	-7,35	54,02
Сума		100		597,78
Середнє		10		$\sigma^2 = 59,77$
Коефіцієнт варіації				$v = 77,3$

Примітка: розраховано автором

При виборі споживчих сегментів (груп споживачів з однаковими запитамися щодо турпродукту) фірма вирішує, які з них визначають найбільші можливості для неї і на яку їх кількість слід орієнтуватися. У світовій практиці перспективним вважається той сегмент, який налічує приблизно 20% покупців даного ринку, що купують 80% товару, пропонованого фірмою (Масюк, 2013, с. 99).

Однак, при сегментації споживачів туристичного ринку доцільно враховувати кілька особливостей, що є властивими для індустрії туризму: 1) у ролі безпосереднього споживача послуг і покупця часто виступають різні особи; 2) рішення про придбання турпослуг може змінюватися в залежності від мети подорожі, наявності вільного часу, тривалості та частоти відпочинку; 3) загальна зацікавленість групових мандрівок в ряді випадків відрізняється від потреб і бажань кожного індивідуального туриста; 4) мотивація туристів є мінливою та відрізняється залежно від часу, коли приймається рішення щодо придбання туру.

Сегментування споживачів здійснюється на підставі трьох груп критеріїв: географічних, соціо-демографічних та психолого-поведінкових (Додаток Р).

Більшість туристичних організацій, які функціонують в Україні та, зокрема, Львівській обл., проводять маркетингові дослідження і здійснюють сегментування споживачів за методом «post hoc» який передбачає проведення опитування серед клієнтів фірми, використовуючи різні способи: опитування по телефону, поштою, особисте інтерв'ю, з використанням спеціально розроблених анкет. Структура анкет і способи анкетування також є різними. Наприклад, туроператори «АККОРД-тур» і «Кий Авіа» при проведенні опитування, поряд із традиційним способом анкетування, використовує спосіб розсилки індивідуальних листів за допомогою електронної пошти (Додаток С).

Незважаючи на те, що багато турфірм використовують спеціальним чином розроблені анкети, вони, як правило, проводять сегментування за однією ознакою, тобто використовують одномірний розподіл. Так, туристична організація ТЗОВ «АККОРД-тур» з питання № 6 анкети «Якому виду відпочинку в Україні Ви віддасте перевагу?» виявила такі запити споживачів: серед опитаних потенційних туристів значна частка надала перевагу активному туризму (35%), екскурсійним програмам (31%) та пляжному відпочинку (20%) (рис. 2.12).

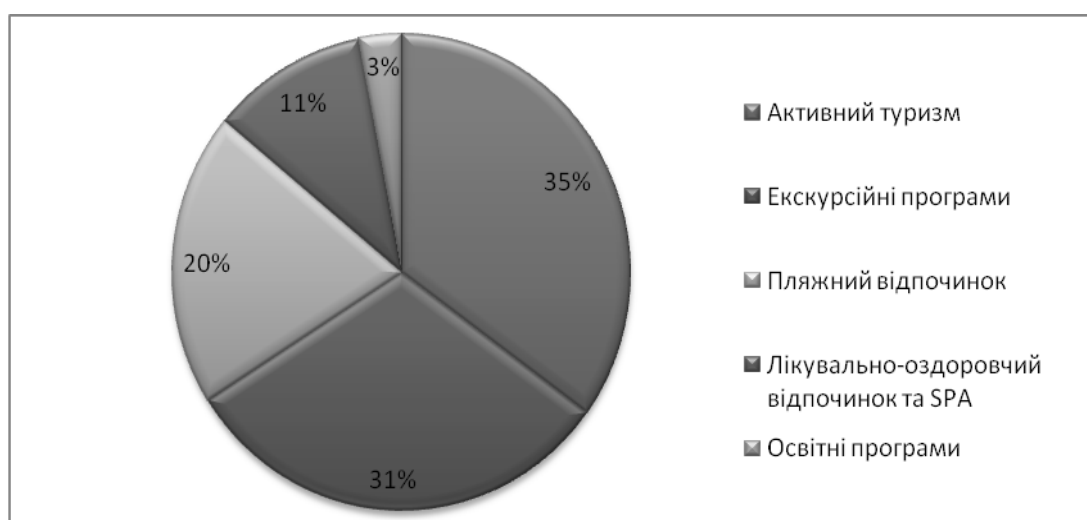


Рис. 2.12. Структура потенційного попиту на туристичні послуги всередині країни (внутрішній туризм)

Примітка: розробка автора

На запитання №7 «Якому виду відпочинку за кордоном Ви віддаєте перевагу?» опитані респонденти відповіли наступним чином: екскурсійну програму обрали 43% потенційних туристів, пляжний відпочинок – 31% людей, тоді як активний туризм обрали 12% респондентів (рис. 2.13).

Як бачимо з рис. 2.12-2.13, при такій одновимірній сегментації турфірмі досить важко перейти до вибору цільового сегмента, з яким доведеться працювати. Тому, на нашу думку, доцільною є обробка отриманих при анкетуванні даних в наступному порядку

- 1) провести первинне сегментування за одновимірним розподілом;
- 2) провести сегментування за двовимірним розподілом (за двома ознаками);
- 3) під час проведення сегментації необхідно стежити за тим, щоб одержувані сегменти були: – вимірні – обов’язкова умова для подальшої оцінки потенціалу сегмента;

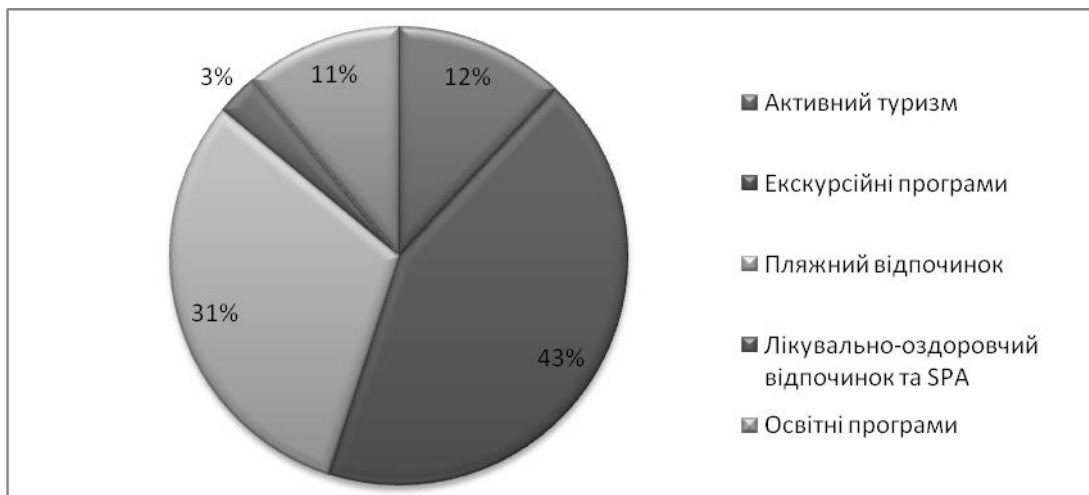


Рис. 2.13. Структура потенційного попиту на туристичні послуги закордоном (виїзний туризм)

Примітка: розробка автора

– достатньо великі – у протилежному випадку у цьому сегменті буде неможливо розвинути маркетингову кампанію;

– досяжні – підприємство повинне мати можливість застосувати свої конкурентні переваги в роботі з даним сегментом;

– стабільні – слід оцінити середньо- і довгострокову перспективу, життєздатність і стійкість сегмента, що є особливо важливим, якщо цикл створення продукту чи послуги є тривалим у часі. Така обробка даних дозволить туристичним організаціям правильно обрати цільовий сегмент, враховуючи описані вище вимоги.

На запитання №14 «Вкажіть, які чинники та критерії сегментації використовує Ваша компанія при плануванні туристичних пакетів та розробці нових туристичних напрямків?» респондентам було запропоновано оцінити критерії за 5-тибальною шкалою (інтервальною шкалою Лайкерта), де 5 – дуже важливо, 4 – швидше важливо, ніж неважливо, 3 – важко відповісти, 2 – швидше неважливо, ніж важливо, 1 – зовсім не важливо (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Оцінка чинників та критеріїв сегментації споживачів туристичних послуг

№ з/п	Формулювання критерію	Важливість критерію за 5-бальною шкалою	Оцінка критерію, бали	Ранг критерію
1.	Географічний чинник (критерії: географічна територія, рівень урбанізації, кліматичні особливості)	5	11	3
2.	Демографічний чинник (критерії: стать, вік, розмір сім'ї, етап життєвого циклу сім'ї, релігійні вірування, національність)	4	10	4
3.	Соціальний чинник (критерії: соціальний клас (вищий, середній, нижчий), рівень доходу, рівень освіти, професія, рід занять)	5	12	1,5
4.	Психологічний чинник (критерії: тип особистості, менталітет, життєвий стиль)	4	12	1,5
5.	Поведінковий чинник (критерії: інтенсивність споживання туристичної послуги (рідко, часто), очікувані переваги від придбання товару (якість, сервіс, економія), статус споживання (вперше купує, потенційний споживач, постійний покупець), ступінь прихильності споживача до товарної марки (низька, середня, значна, абсолютна), ступінь сприйняття товару споживачем (низька, середня, значна, абсолютна), ставлення споживача до товару)	5	9	5

Примітка: складено автором

Отримані результати показали, що найвищий ранг (1,5) отримали два чинники – соціальний та психологічний. Це є свідченням того, що вітчизняні турфірми при формуванні свого туристичного продукту керуються, насамперед, рівнем доходу пересічного споживача, менталітетом і традиціями, а також кліматичною специфікою регіону.

Розуміння потреб споживачів є головним принципом ринкового менеджменту і, на нашу думку, набагато доцільніше починати процес ринкового сегментування саме із вимог клієнтів та згрупувати їх на основі однорідних потреб (додаток Т). У цілому, споживачів туристичних послуг можна поділити на 5 сегментів (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Ринкові сегменти споживачів туристичних послуг за методом ідентифікації

Основна потреба	Відпочинок із певною часткою ризику із набором додаткових послуг за високою ціною (можливо – «гарячий тур»)	Відпочинок без ризиків із набором додаткових послуг за середньою або високою ціною	Бюджетний відпочинок або «гарячий тур»	Відпочинок без ризику із середньою ціною та набором додаткових послуг	Бюджетний відпочинок без додаткових послуг
Сегментний розріз	Сегмент А	Сегмент В	Сегмент С	Сегмент D	Сегмент Е
Демографічні характеристики					
Вік	25-35	30-45	17-25	25-35	45-60
Дохід	Від 6000 до 10000 грн	Від 3000 до 6000 грн	Від 1500 до 2500 грн	Від 6000 до 8000 грн	Від 3000 до 6000 грн
Сімейний стан	Неодружені	Одружені	Неодружені	Одружені	Одружені
Діти	Немає	Є	Немає	Є	Є
Спосіб життя					
Користування турпослугами протягом року	2-3 рази на рік (30%)	1 раз (40%)	Наразі користуюсь вперше (11%)	1 раз (12%)	1 раз (7%)
Поведінкові моделі використання					
Причина вибору туристичної фірми	Рекомендації друзів, знайомих, родичів (25%)	Попередній досвід звернення в цю фірму (23%)	Конкретна пропозиція, що зацікавила (24%)	Рекомендації друзів, знайомих, родичів	Конкретна пропозиція, що зацікавила
Критерії обрання турпродукту	Якість обслуговування (15%)	Надійність послуг (22%)	Ціна (18%)	Ціна (24%)	Наявність системи знижки (21%)
Витрату на турподорож (1 особа/1 тиждень)	500-700 євро	300-500 євро	200-300 євро	300-500 євро	Не більше 200 євро

Примітка: складено автором

Наступним кроком після групування клієнтів на сегменти на основі потреб є ідентифікація. Наприклад, основні описові чинники, що відрізняють сегмент А від інших сегментів, включають, як вказано у таблиці, рівень доходу, вік та сімейний стан. Також цілком очевидним є припущення, що індивідуумам в цьому сегменті властиві самовпевненість, індивідуалістична поведінка, широке коло інтересів за межами дому.

Хоча сегмент В перебуває у тій самій віковій категорії, що й сегмент А, його представники мають менш високі доходи, у них із більшою ймовірністю можуть бути сім'ї і маленькі діти а тому можуть бути більш чутливими до страху у процесі вибору туристичної подорожі та очікування наближення її початку.

Сегмент С можна охарактеризувати як категорію молодих людей із невисокою заробітною платою, які у своїй більшості схильні до бюджетного відпочинку без особливих додаткових зручностей, а також до екскурсійного та активного відпочинку. Представники цього, ймовірно, закриватимуть очі на недоліки процесу організації туру.

Сегмент D та сегмент А мають дві спільні риси (вік та рівень доходу), однак між ними є певні відмінності. Зокрема, до сегменту D потрапили клієнти, які є одружені та мають дітей; на основі цього можна припустити, що ціна та репутація компанії для таких споживачів відіграють велике значення. Питання безпеки для таких клієнтів відіграватиме важливу роль.

Сегмент Е характеризує споживачів із невисокими доходами, які обирають конкретні пропозиції від туристичних компаній, і для яких основним критерієм вибору є наявність системи пільг та знижок; такий сегмент готовий упустити недолік у роботі та певні незручності.

Для перевірки розуміння потреб сегменту та здатності компанії перенести це розуміння у ціннісну пропозицію, необхідно провести критичну оцінку стратегії – третій крок у процесі сегментації. Для цього потрібно створити щонайменше, три сегментні сценарії (додаток У).

Кожен із запропонованих сегментних сценаріїв пропонує іншу ціннісну пропозицію і стратегію сегментного позиціонування. Після їх складання слід попросити потенційних покупців ознайомитись із ними та обрати той, який найбільше відповідає їхнім потребам.

Чим точнішою буде класифікація, тим більш сприятливо складеться можливість розвитку сегментної стратегії. Якщо покупців із цільового сегмента не влаштовує жоден із сегментних сценаріїв, це означає, що фірмі не вдалося втілити стратегію сегментного позиціонування. У додатку Ф наведено весь процес запропонованої методики обробки анкетних даних.

Стратегія сегментного позиціонування може успішно застосовуватися на рівні туристичних дестинацій, регіонів і на загальнонаціональному рівні також. Ініціатива її здійснення може виходити від різних учасників туристичного процесу – державних органів, туристичних організацій та їх об'єднань, установ, що займаються охороною пам'яток культури, архітектури чи природоохоронних об'єктів тощо. Кожен із них зацікавлений у розвитку туризму як прибуткової діяльності і можливості покращення зайнятості, розбудови інфраструктури, підвищення рівня життя і добробуту населення і т.д.

Під час аналізу матриці туристичної галузі її учасників, було зазначено, що Асоціація лідерів турбізнесу України розпочала масштабний проект «Знак Якості АЛТУ». Для того, щоб отримати цей знак, турфірма повинна підтвердити якість своїх послуг, а тому ми пропонуємо до цього процесу додати такою проведення сегментації своєї частки ринку кожною такою компанією, без оприлюднення інформації, що становить комерційну таємницю. Таким чином, АЛТУ буде володіти інформативною базою щодо конкретних потреб споживачів, їхніх вимог при виборі того чи іншого виду турпродукту, критики або пропозицій щодо покращення якості туристичних послуг тощо та зможе використовувати ці дані в рамках інших своїх проектів (наприклад, в обговореннях суттєвих проблем під час проведення Українського туристичного форуму), а також в ході співпраці з державними органами влади.

Департамент туризму і курортів при Мінекономрозвитку України також, на нашу думку, повинен здійснювати сегментне позиціонування у 2 аспектах:

1) роботи це самостійно – проводити сегментацію по туристичних дестинаціях або регіонах з метою отримання інформації щодо величини та структури попиту на ті чи інші туристичні послуги, конкретні потреби споживачів та самих туристичних об'єктів, що дозволить більш ефективно здійснювати управління, в тому числі й стратегічне, туристичною діяльністю та раціонально розподіляти кошти між учасниками процесу;

2) пропонувати суб'єктам, з яких складається певна туристична дестинація, проводити періодично сегментне позиціонування та виявляти специфічні споживчі потреби (наприклад, покращення дорожньої інфраструктури задля збільшення доступності певного туристичного об'єкту, проведення реконструкції архітектурних чи культурних пам'яток і т.п.).

Об'єднавши зусилля, представники урядових структур, АЛТУ, туристичних дестинацій та регіонів зможуть ефективно розподілити свої можливості щодо забезпечення спільної мети – розвитку туризму в цілому.

До запропонованої методики аналізу даних варто застосувати метод ABC-аналізу, який дозволяє встановити чинники, що здійснюють найбільший вплив на об'єкт дослідження, для прикладу, на якість товарів і послуг або обсяг їхніх продажів. всі чинники, які характеризують об'єкт дослідження, поділяються порівно на три групи: А – чинники, що здійснюють найсильніший вплив на об'єкт дослідження; В – чинники, що здійснюють більш поміркований вплив; С – чинники, що найменше впливають на об'єкт дослідження.

Кожна група, що розглядається, містить однакову кількість чинників і їхня частка від загальної кількості чинників складає $1/3$ або 33,3%. Водночас за важливістю у процентному співвідношенні група чинників А буде складати суттєво більшу величину (наприклад, 65%) відносно процентних даних її чисельності (33,3%).

У свою чергу, група чинників В може мати порівняно аналогічні процентні дані за чисельністю та важливістю (у нашому випадку 31 і 33,3%), а

група чинників С – суттєво менші процентні дані за важливістю, ніж за чисельністю (14 і 33,3%).

Кожному з опитаних нами респондентів задавалося питання: «Якими критеріями Ви керуєтесь як споживач при виборі та купівлі того чи іншого туристичного продукту?». У табл. 2.14 наведені дані за кумулятивною (накопиченою) важливістю розглянутих чинників та виділено групи чинників А, В і С:

1) група А – надійність послуг, що надаються туристичною фірмою, ціна туру та якість обслуговування туристів;

2) група В – можливість користування додатковими послугами в процесі тривалості туру, наявність системи пільг і знижок при оплаті туру та пропозиція «гарячого туру»;

Таблиця 2.14

Оцінка чинників, що впливають на вибір споживачами туристичного продукту

Чинники	Важливість чинника	
	Кількість, осіб	%
Група А		
Надійність послуг туристичної фірми	110	22
Ціна туру	90	18
Якість обслуговування менеджерами компанії при виборі та оплаті туру	75	15
Група В		
Можливість користування додатковими послугами у турі (безоплатні екскурсії, сніданки тощо)	60	12
Наявність системи пільг та знижок (при оплаті туру, при здійсненні поїздки тощо)	50	10
Пропозиція «гарячого туру»	45	9
Група С		
Місцезнаходження компанії	40	8
Незапланований відпочинок (я обираю відпочинок не плановано)	20	4
Популярність компанії, що рекламує і продає даний тур	10	2
<i>Разом</i>	500	100

Примітка: складено автором на основі (Баумгартен, 2007, с. 352)

3) група С – місцезнаходження компанії, варіант незапланованого туристом відпочинку та популярність туристичної фірми на ринку.

Сумарна (кумулятивна) важливість трьох чинників групи А складає 55%, що є свідченням того, що ці чинники здійснюють найбільш сильний вплив на вибір споживачем туристичної послуги (Додаток X).

Весь наведений вище процес сегментації споживачів туристичних послуг наведений нами на прикладі мікрорівня – туристичного підприємства, однак такий підхід може бути ефективно застосований також і на рівні регіональному та загальнонаціональному. Якщо б вітчизняні турфірми проводили сегментацію споживачів регулярно, надаючи при тому отримані дані до відповідного державного органу – Департаменту туризму і курортів, то така інформація була б дуже цінною, а в деяких випадках просто необхідною для здійснення ефективного стратегічного управління галуззю туризму, найперше, при розробці та впровадженні стратегій та програм розвитку, оскільки одним з першочергових завдань такого управління є стимулювання споживчої активності населення, що неможливо здійснювати, не знаючи потреб та вимог потенційних споживачів.

У той же час на макрорівні необхідно виявити стійкі цільові сегменти потенційних споживачів, об'єднавши всі вибрані пари ознак у єдиний ланцюжок (рис. 2.14).

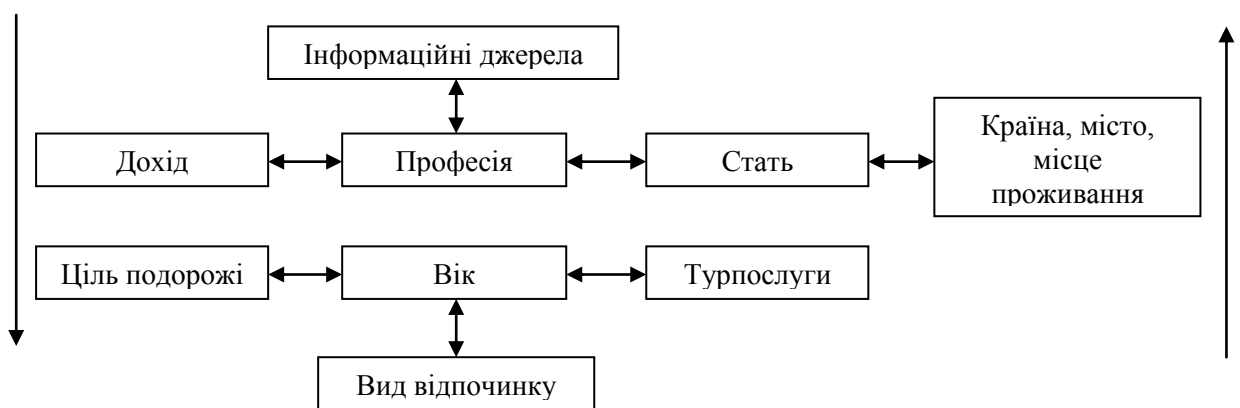


Рис. 2.14. Ознаки сегментування споживачів туристичної дестинації на макрорівні

Примітка: складено автором на основі (Щербакова, 2005, с. 102)

Окрім всіх перелічених вище складників стратегічного аналізу галузевого підприємницького середовища, слід також проводити оцінку споживачів шляхом виявлення набору чинників, що впливають на найважливішу для розробки стратегії величину – споживчий попит.

Складність тут полягає в тому, що оцінка якості туристичних послуг споживачем є достатньо суб'єктивною та залежить від різних чинників: загальноекономічних, суспільно-психологічних, соціально-демографічних та особистісно-поведінкових (рис. 2.15).



Рис. 2.15. Модель поведінки споживача туристичних послуг

Примітка: складено автором на основі (Жукова, 2006, с. 192)

Всім відомою є ієрархія потреб людини за А. Маслоу – від фізіологічних до потреб самореалізації. Прагнення задовольнити ці потреби є рушійною силою людських вчинків, а сучасне управління бізнесом відрізняється великою зацікавленістю до структури потреб, що контролюють рівень споживацького попиту.

Вітчизняні державні органи управління також повинні послуговуватися всіма існуючими способами та методами впливу на розвиток туризму загалом, а в даному контексті на стимулювання споживчого попиту на основі теорії мотивації А. Маслоу. Так, наприклад, практично всі туристи турбуються і переживають за свою безпеку (загроза тероризму, здоров'я). У зв'язку з цим Департамент туризму і курортів, завданням якого є покращення туристичного іміджу України на світовому ринку, повинен обов'язково враховувати даний момент, пообіцявши туристам особисту безпеку, особливі умови страхування та медичного обслуговування і забезпечення.

У туризмі недооцінити попит так само небезпечно, як і переоцінити. У випадку, коли фірма-організатор не в змозі якісно обслужити дуже велику кількість учасників, страждає і репутація компанії, і репутація туристичного напрямку. Теж саме відбувається і на рівні держави – туристи-іноземці, які отримали неякісні туристичні послуги будуть поширювати негативну інформацію про країну у своїх державах, відлякуючи тим самим потенційних відвідувачів, від чого страждатиме загальний туристичний імідж країни.

Управлінці різних ієрархічних рівнів можуть використовувати також й інші теорії мотивації з метою кращого розуміння структури споживчого попиту, зокрема, наприклад, теорію мотивації Д. Шварца, яка виділяє раціональні та емоційні мотиви, що мотивують клієнта до придбання туристичних послуг (рис. 2.16).

Внаслідок існування таких суперечливих потреб, як осілість і активність; відпочинок і діяльність, пасивне споживання і творчий підхід до проведення вільного часу; проведення відпустки за певною запропонованою програмою і проведення відпустки на власний розсуд, туризм потребує ретельних

маркетингових досліджень мотивів поведінки споживачів, як основи формування ефективної системи стратегічного менеджменту в галузі.

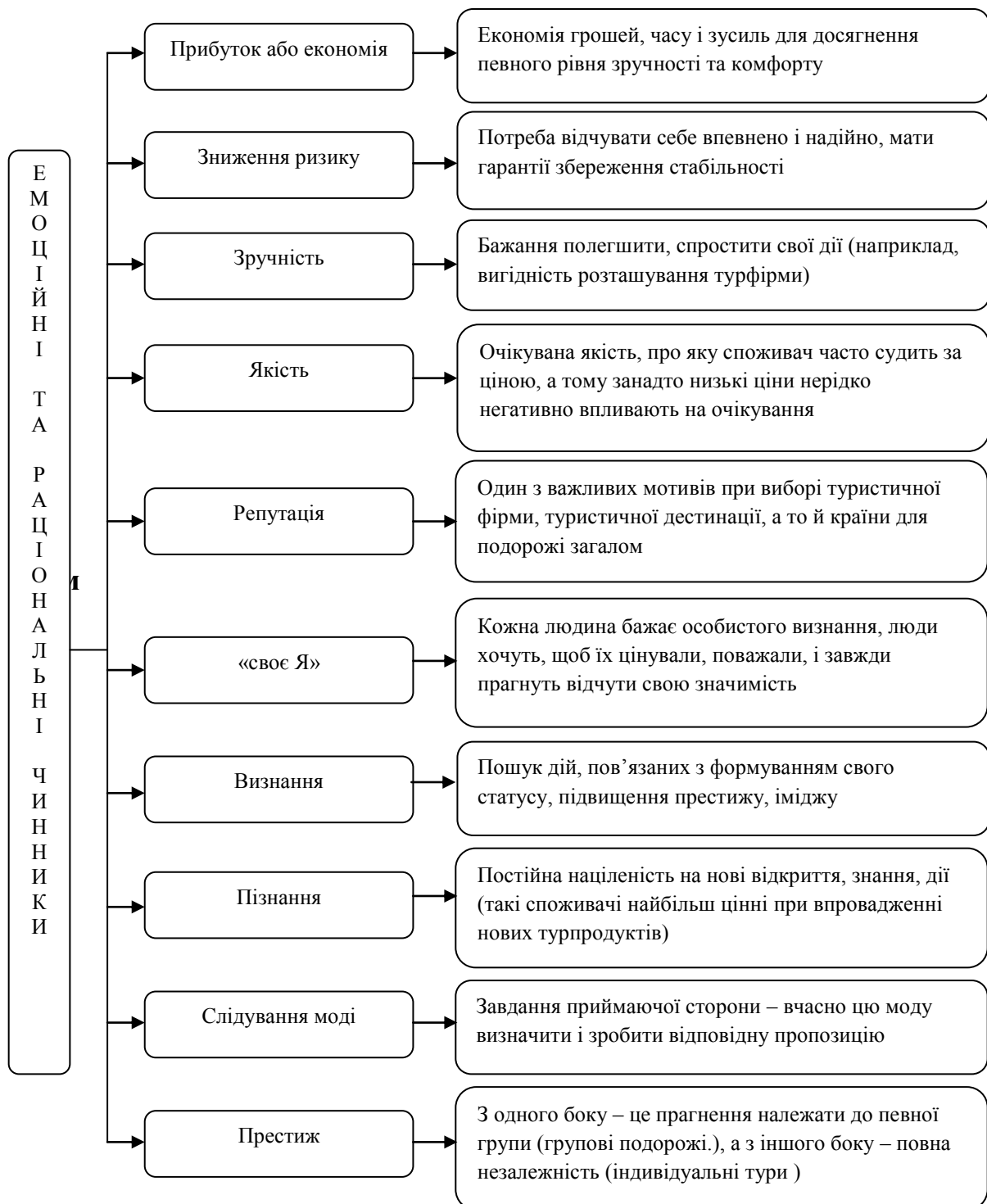


Рис. 2.16. Емоційні та раціональні мотиви придбання туристичних послуг

Примітка: складено автором на основі (Шварц, 2003, с. 187)

Сучасні вітчизняні реалії показують, що туризм в Україні сьогодні хоч і позиціонується на рівні держави як пріоритетна галузь розвитку національної

економіки, однак насправді відбувається критично мало відповідних заходів, щоб дійсно розвинути і стимулювати ріст туристичної галузі.

На нашу думку, однією з причин такої ситуації є відсутність розуміння представниками державних органів управління важливості туризму як галузі, а не просто як різновиду проведення дозвілля.

Туристично розвинуті країни світу, такі як Франція, Італія, США, Іспанія, Великобританія, Єгипет, та багато інших давно перейшли на якісно новий рівень розвитку індустрії туризму, де основою цього розвитку є саме стратегічне управління, навколо якого «закручується» вся туристична діяльність і керування нею – регулярні рекламні кампанії, довгострокові програми розвитку, систематична участь у різноманітних світових туристичних форумах та інших заходах, на фоні чого відбувається також постійне оновлення туристичної інфраструктури і підтримка туризму на високому рівні всередині кожної з цих країн. В Україні ж ситуація поки-що складається не найкращим чином і показники розвитку вітчизняної галузі туризму суттєво відстають від світових туристичних лідерів.

Всесвітня організація туризму щороку проводить дослідження показників розвитку туризму як галузі у всіх країнах-членах ЮНВТО, даючи при цьому прогноз стану цих показників через 10 років. Першим, а, отже, одним з найважливіших показників, які характеризують стан туристичної галузі в різних країнах є частка зайнятих в туризмі, оскільки ця галузь ставить перед собою одним із завдань зменшення рівня безробіття. Ми проаналізували значення показника зайнятих у декількох країнах світу, які сьогодні є туристичними лідерами або ж прагнуть такими стати у найближчій перспективі – рис. 2. 17.

Як видно з рис. 2.17, практично у всіх обраних нами для аналізу країн спостерігається зростання кількості зайнятих у галузі туризму. Найбільш стрімкі темпи зростання частки зайнятих показують Болгарія, яка стрімко розвиває власну туристичну сферу, а також відомі світові туристичні лідери – Італія, Франція та Великобританія.

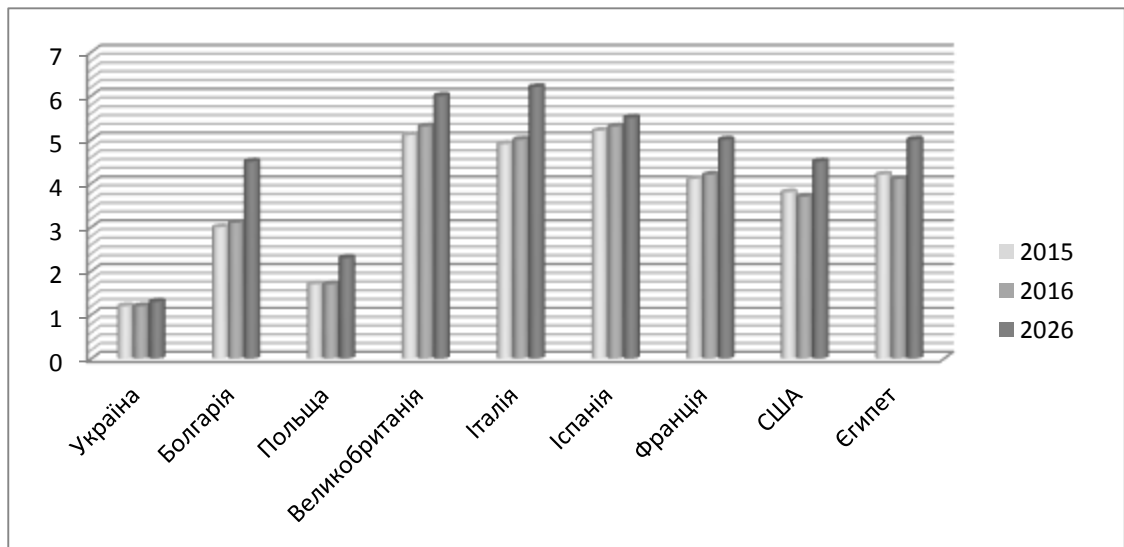


Рис. 2.17. Частка зайнятих у галузі туризму в деяких країнах-членах ЮНВТО, %

Примітка: складено автором на основі (World travel & tourism council: Travel & Tourism Economic Impact 2016)

Україна також має тенденцію до зростання, але надто слабку порівняно з іншими державами, а також порівняно з можливостями вітчизняного туристичного потенціалу – збільшення показника частки зайнятих з 1,2% у 2016 р. до 1,3% у 2026 р. є, на нашу думку, рівноцінним негативній тенденції, на що державні органи влади, які зобов'язані послуговуватися інструментарієм стратегічного управління розвитку галуззю повинні обов'язково вплинути всіма доступними способами.

Однак галузь туризму важлива не лише для боротьби з рівнем безробіття в країні – одним з найвагоміших показників значимості туристичної діяльності для розвитку національної економіки є її частка у ВВП. Фахівці ЮНВТО ділять внесок туристичної галузі у ВВП країни на такі три складові:

1) прямий внесок – сюди відносять затрати в'їзних та внутрішніх туристів на організацію та здійснення подорожей;

2) непрямий внесок – це інвестиції в туризм, державні витрати, а також внутрішні закупівлі туристичних продуктів та послуг суб'єктами господарювання;

3) індукований внесок – до нього належать затрати тих, хто одержує прибуток у туристичній галузі прямим або опосередкованим способом.

Проаналізувавши інформацію, отриману із щорічних статистичних звітів ЮНВТО, ми дійшли висновку, що нестабільна політична, економічна і валютна ситуація в Україні протягом останніх 3 років спричинила суттєве зниження всіх трьох різновидів внесків галузі туризму до ВВП – рис. 2.18.

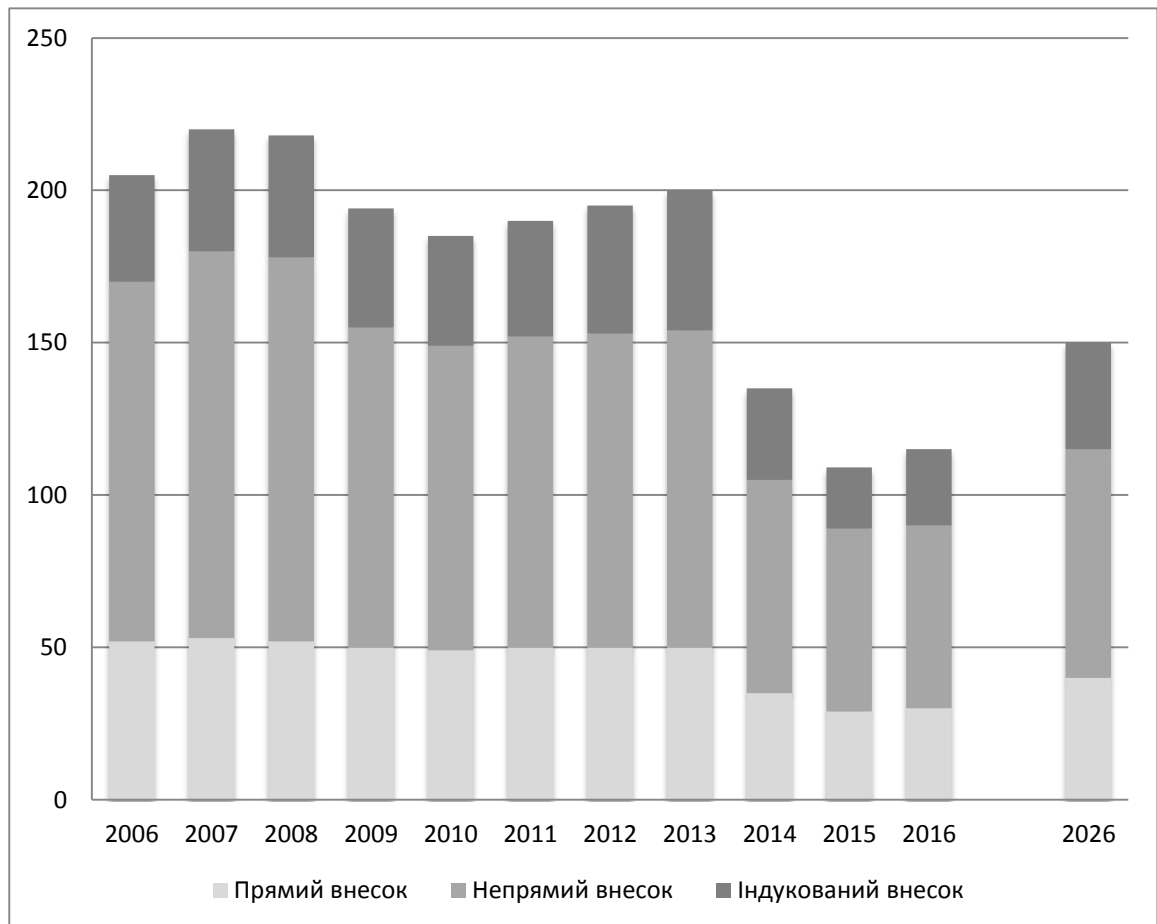


Рис. 2.18. Частка галузі туризму у ВВП України, млрд. грн.

Примітка: складено автором на основі (World travel & tourism council: Travel & Tourism Economic Impact 2016)

З метою порівняння значимості туристичної індустрії у ВВП інших країн, пропонуємо розглянути показник загальної частки галузі туризму у ВВП в тих, країнах, де нами було попередньо проаналізовано значення туризму у сфері зайнятості – рис. 2.19.

Отже, як бачимо з рис. 2.19, лише у Польщі загальна частка галузі туризму у ВВП є нижчою від України, але лише у відсотковому значенні, тоді

як у грошовому еквіваленті Польща посіла у 2015 р. 43-тю позицію за показником туризму у ВВП, а Україна лише 83-тю. В той же час у решті аналізованих країн спостерігаються доволі високі показники з прогнозованим їхнім зростанням у наступному десятилітті, що свідчить про розуміння урядами та управлінцями нижчих рівнів ієрархії цих країн важливості туризму у комплексному розвитку національної економіки.

Наступним важливим показником вагомості розвитку туризму як галузі національної економіки є його частка у загальному обсязі інвестицій.

Кожна країна у своїх стратегіях та програмах розвитку економіки обов'язково зазначає існуючий та бажаний рівень залучення інвестицій в той чи інший вид діяльності, зокрема і в туристичну індустрію.

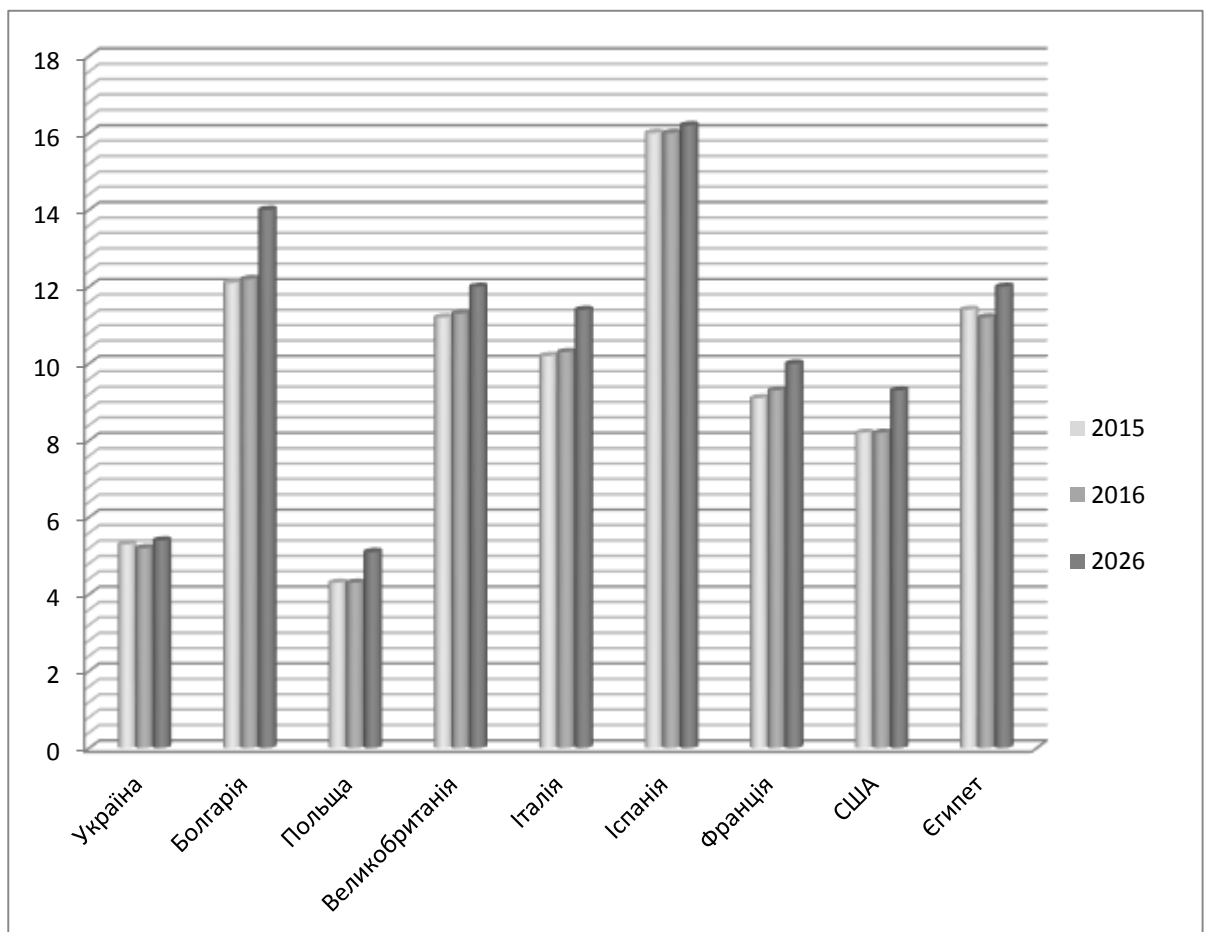


Рис. 2.19. Загальна частка галузі туризму у ВВП деяких країн-членів ЮНВТО, %

Примітка: складено автором на основі (World travel & tourism council: Travel & Tourism Economic Impact 2016)

Україна сьогодні потребує значних капіталовкладень у розвиток туризму, найперше в туристичну інфраструктуру, яка є однією з основних причин, що гальмують ріст туристичної сфери через свою застарілість і неможливість забезпечити потреби потенційних споживачів, однак протягом останніх років спостерігається спад інвестицій саме у туристичну галузь – рис. 2.20.

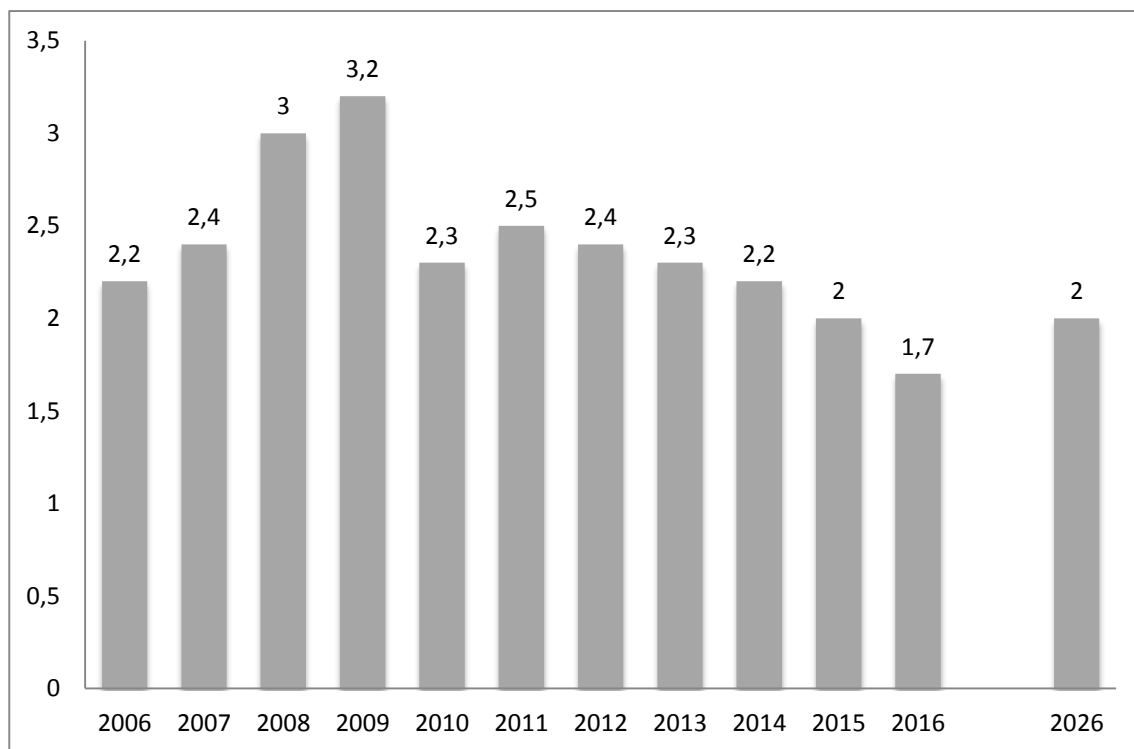


Рис. 2.20. Частка галузі туризму у загальному обсязі національних інвестицій в Україні, %

Примітка: складено автором на основі (World travel & tourism council: Travel & Tourism Economic Impact 2016)

Наступним важливим показником вагомості розвитку туризму як галузі національної економіки є його частка у загальному обсязі інвестицій. Кожна країна у своїх стратегіях та програмах розвитку економіки обов'язково зазначає існуючий та бажаний рівень залучення інвестицій в той чи інший вид діяльності, зокрема і в туристичну індустрію. Україна сьогодні потребує значних капіталовкладень у розвиток туризму, найперше в туристичну інфраструктуру, яка є однією з основних причин, що гальмують ріст туристичної сфери через свою застарілість і неможливість забезпечити потреби

потенційних споживачів, однак протягом останніх років спостерігається спад інвестицій саме у туристичну галузь – рис. 2.20.

Порівняємо значення частки галузі туризму в обсязі національних інвестицій в Україні та інших країнах-членах ЮНВТО – рис. 2.21.

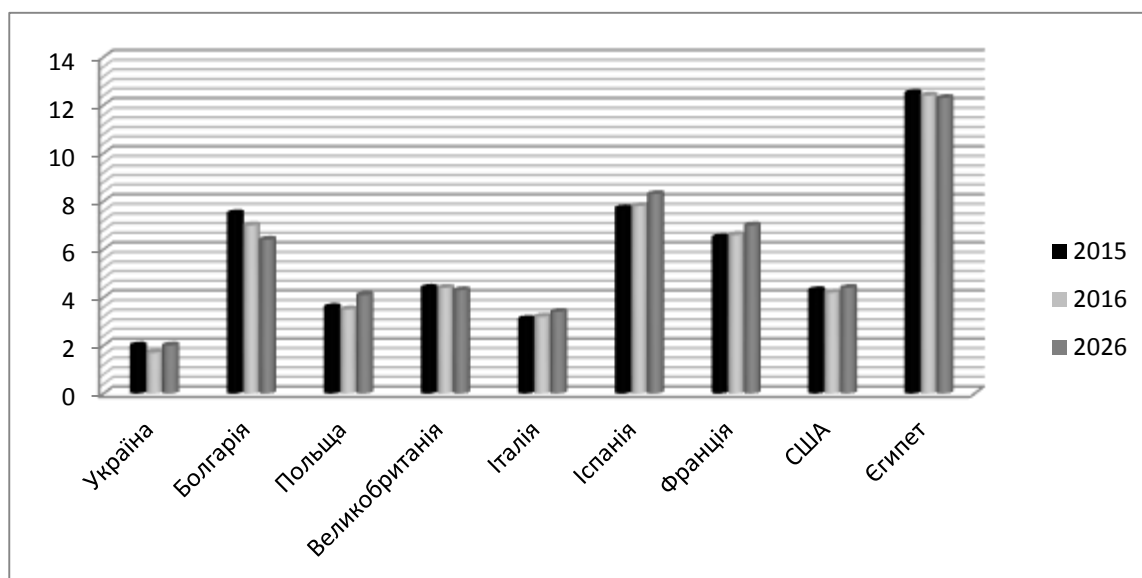


Рис. 2.21. Частка галузі туризму у загальному обсязі національних інвестицій деяких країн-членів ЮНВТО, %

Примітка: складено автором на основі (World travel & tourism council: Travel & Tourism Economic Impact 2016)

Отже, як бачимо з рис. 2.21, лише у Польщі загальна частка галузі туризму у ВВП є нижчою від України, але лише у відсотковому значенні, тоді як у аналізованих країн спостерігаються доволі високі показники з прогнозованим їхнім зростанням у наступному десятилітті, що свідчить про розуміння урядами та управлінцями нижчих рівнів ієрархії цих країн важливості туризму у комплексному розвитку національної економіки.

Отже, з табл. 2.15 видно, що серед розглянутих країн найвищу позицію за показником частки туризму в загальному обсязі національних інвестицій посідає Єгипет, а за двома іншими показниками – Іспанія, тоді як Україна знаходиться на значно нижчих сходинках.

Проведення сегментного позиціонування, визначення споживчих потреб та проблем самих туристичних дестинацій, з'ясування чинників, під впливом

Таблиця 2.15

Місце України та деяких країн-членів ЮНВТО у світовому рейтингу за показниками значення галузі туризму у національній економіці у 2015 р.

Країна	За показником загальної частки галузі туризму у ВВП	За показником частки зайнятих в туризмі	За показником частки туризму у загальному обсязі інвестицій
Україна	154	157	173
Болгарія	65	69	68
Польща	170	165	127
Великобританія	70	55	106
Італія	84	63	137
Іспанія	47	47	67
Франція	99	81	78
США	112	89	111
Єгипет	69	76	34

Примітка: складено автором на основі (World travel & tourism council: Travel & Tourism Economic Impact 2016)

яких споживач обирає той чи інший туристичний продукт, аналіз емоційних та раціональних мотивів придбання турпослуг – все це має здійснюватися не лише раптово чи одномоментно і не тільки з ініціативи турфірми або державного органу, а спільними зусиллями всіх учасників туристичного процесу, що зацікавлені в розвитку туризму як прибуткової і перспективної галузі національної економіки.

На нашу думку, сьогодні важливим є забезпечити постійну співпрацю представників держави, бізнесу, споживачів та захисників об'єктів туристичного показу задля досягнення спільної мети. Деякі кроки вже здійснюються, зокрема через діяльність Асоціації лідерів турбізнесу України та створення Ради туристичних міст і регіонів, однак до цього переліку варто додати також можливість використання елементів досвіду зарубіжних країн, зокрема тих, які займають вищі сходинки у рейтингу Всесвітньої туристичної організації за різними показниками розвитку туризму, про що піде мова у третьому параграфі цього дослідження.

2.3. Аналізування адміністративно-правового та ресурсного забезпечення стратегічного управління розвитком туризму

Стратегічне управління розвитком туризму, як і будь-якої іншої галузі національної економіки неможливе без існування відповідного адміністративно-правового забезпечення.

До адміністративної його складової належать державні органи управління галуззю туризму різних рівнів, а також міжнародні організації – рис. 2.22.

У попередніх параграфах даного дослідження вже розглядалися повноваження державних органів управління у сфері туризму вищих рівнів, однак, зважаючи на актуальність цього питання, вважаємо за доцільне звернути увагу на проблему розмежування згадуваних повноважень, що є особливо важливим в контексті сучасних адміністративних реформ, зокрема децентралізації влади в Україні.

Всесвітня туристична організація	Світовий рівень
Рада Європейського союзу , а також інші виконавчі й дорадчі органи ЄС	Європейський (континентальний) рівень
КМУ Мінекономрозвитку України Департамент туризму і курортів	Загальнонаціональний (державний) рівень
Управління культури і туризму при обласних держадміністраціях	Регіональний рівень
Відділи управління культури і туризму районних адміністрацій, міст, селищ, сіл	Місцевий рівень

Рис. 2.22. Ієрархічна структура системи адміністративного забезпечення стратегічного управління розвитком туризму в Україні

Примітка: складено автором

Хоча при створенні у січні 2015 р. Департаменту туризму і курортів при Мінекономрозвитку України було поставлене завдання ліквідувати частину повноважень попереднього органу – Державної служби туризму і курортів України, передавши їх на нижчі ієрархічні рівні, проте частина з них продовжує дублюватися з завдання обласних відділів управління культури й туризму, зокрема це стосується таких функцій, як:

- надання пропозицій щодо формування та реалізації загальнодержавної політики у сфері туризму і курортів;
- здійснення заходів, спрямованих на покращення туристичного іміджу України на світовому ринку;
- забезпечення зростання доходів суб'єктів господарювання у туристичній індустрії та, відповідно, надходжень до бюджетів усіх рівнів;
- зміна умов ведення туристичного бізнесу (наприклад, оподаткування, фінансового забезпечення, валютних відносин тощо);
- залучення інвестицій (особливо іноземних) у розвиток туризму, найперше туристичної інфраструктури;
- участь у розробці загальнонаціональної стратегії розвитку туризму (Міністерство економічного розвитку і торгівлі України).

На нашу думку, слід розподілити перелічені функції між конкретними державними органами управління різних ієрархічних рівнів відповідно до ступеня їх значимості в контексті стратегічного розвитку галузі туризму, уникнувши тим самим їх дублювання, неоднозначності у виконанні різними органами влади, а також можливості виникнення «лазівки» для тінізації туристичного бізнесу.

Ми вважаємо, що вирішити усі ці адміністративні непорозуміння можна лише після створення Національної туристичної адміністрації – центрального органу державної виконавчої влади у сфері туризму, про функції та структуру якого ми зазначали у третьому параграфі першого розділу.

Метою розвитку туризму в усіх країнах світу є бажання отримання прибутків від даного виду діяльності, а також утримання провідних позицій на

міжнародному туристичному ринку. Для України ця проблема значно ускладнюється, оскільки її нормативно-правова база не відповідає сучасним світовим вимогам, що, в свою чергу, сповільнює розвиток туристичної сфери, стримує залучення інвестицій та не дозволяє належно конкурувати з високорозвинутими туристичними державами. Враховуючи існуючі труднощі, вдосконалення адміністративно-правового забезпечення стратегічного управління розвитком туристичного бізнесу в Україні є вкрай необхідним і повинне бути постійно в центрі уваги державної політики.

Основним нормативно-правовим документом, що регулює туристичний процес в Україні є ЗУ «Про туризм» від 15.09.1995 р., ст. 6 якого констатує: «Держава проголошує туризм одним із пріоритетних напрямів розвитку національної культури та економіки і створює сприятливі умови для туристичної діяльності» (Закон України «Про туризм» від 15.01.2015).

Існує ще ряд інших нормативно-правових актів, які безпосередньо регулюють ведення туристичної діяльності в Україні, наприклад:

- ЗУ «Про курорти» від 05.10.2000 р.;
- Укази Президента України «Про заходи щодо розвитку туризму і курортів України» від 21.02. 2007 р.; «Про заходи щодо забезпечення реалізації державної політики у галузі туризму» від 09.12.2010 р.; «Про Положення про Державне агентство України з туризму і курортів» від 08.04.2011 р.; «Про Положення про Міністерство інфраструктури України» від 12.05.2011 р.;
- Постанова КМУ «Про правила в'їзду іноземців в Україну, їх виїзду з України, транзитного проїзду через її територію» від 03.06.2011 р.
- Постанова КМУ «Питання Міністерства економічного розвитку і торгівлі України» від 20.08.2014 р.;
- Постанова КМУ «Деякі питання оптимізації державних цільових програм і національних проектів, економії бюджетних коштів та визнання такими, що втратили чинність, деяких актів Кабінету Міністрів України» від 05.03.2014 р.;

- Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку туризму та курортів на період до 2022 р.» від 01.08.2013 р.;
- Наказ Мінекономрозвитку України «Про утворення Ради туристичних міст і регіонів» № 204 від 09.02.2016 р. та ін.

З даної кількості нормативно-правових документів з питань туризму видно, що вітчизняна влада визнає важливість туристичної сфери з погляду підвищення конкурентоздатності національної економіки, проте для досягнення такого результату державі необхідно дотримуватися виконання поставлених в ЗУ «Про туризм» відповідних цілей та завдань (табл. 2.16).

Водночас слід зауважити, що ЗУ «Про туризм» має низку суттєвих недоліків, які гальмують розвиток вітчизняного ринку туристичних послуг.

Зокрема, деякі його норми сприяють надмірному та необґрунтованому втручанню держави в підприємницьку діяльність, обмежують законні права і свободи туристичного підприємництва; порушують принцип свободи договору; штучно створюють умови для зловживання монопольним становищем на туристичному ринку України, передбачають неправомірне обмеження конкуренції і недобросовісну конкуренцію; становлять серйозну перешкоду на шляху розвитку малого та середнього підприємництва в туризмі та не сприяють створенню додаткових робочих місць (Сучасний стан законодавчого забезпечення туризму в Україні: проблеми та шляхи вирішення).

На нашу думку, створенню якісного комплексного національного туристичного продукту більше перешкоджає, ніж сприяє застосування положення Закону про «виключну туроператорську діяльність». Така державна політика обмежує можливості залучення внутрішніх інвестицій, які реально можна було б використати, наприклад, для покращення об'єктів туристичної інфраструктури.

Варто зауважити, що законодавство жодної з європейських країн не містить такої заборони, навпаки, туроператорів заохочують до діяльності в інших сферах туристичної галузі, знижуючи податкове навантаження на період

Таблиця 2.16

Цілі та напрями державного регулювання туристичної галузі в Україні
(Гункевич, 2014, с. 29)

Цілі державного регулювання туризму в Україні	Забезпечення закріплених Конституцією України прав громадян на відпочинок, свободу пересування, відновлення і зміцнення здоров'я, на безпечне для життя і здоров'я довкілля, задоволення духовних потреб та інших прав
	Безпека туризму, захист прав та законних інтересів туристів, інших суб'єктів туристичної діяльності, прав та законних інтересів власників або користувачів земельних ділянок, будівель та споруд
	Збереження цілісності туристичних ресурсів України, їх раціональне використання, охорона культурної спадщини та довкілля, врахування державних і громадських інтересів при плануванні та забудові територій
	Створення сприятливих умов для розвитку індустрії туризму, підтримка пріоритетних напрямів туризму
Напрями державного регулювання туристичної галузі в Україні	Залучення громадян до раціонального використання вільного часу, проведення змістовного дозвілля
	Забезпечення раціонального використання та збереження туристичних ресурсів, становлення туризму як високорентабельної галузі економіки України
	Створення та вдосконалення нормативно-правової бази в галузі туризму України
	Захист прав та інтересів держави в галузі туризму
	Створення сприятливого для розвитку туризму податкового, валютного, митного, прикордонного та ін. видів контролю
	Створення економічних умов, які стимулюють розвиток туризму
	Заохочення національних та іноземних інвестицій в розвиток туристичної індустрії
	Встановлення порядку стандартизації, сертифікації та ліцензування в галузі туризму
	Впровадження системи статистичної звітності суб'єктів туристичної діяльності
	Визначення порядку управління державною власністю в галузі туризму
	Створення рівних можливостей на ринку туристичних послуг для суб'єктів підприємництва незалежно від форм власності, сприяння розвитку конкуренції
	Забезпечення безпеки туристів, захист їх прав, інтересів та майна
	Підтримка розвитку туризму в регіонах, визначення статусу окремих туристичних центрів, створення умов для пріоритетного розвитку туристичної індустрії
	Організація та розвиток системи наукового забезпечення галузі туризму, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації туристичних кадрів
Розвиток співробітництва із зарубіжними країнами та міжнародними організаціями, участь у міжнародних програмах розвитку туризму	

модернізації та реконструкції туристичних об'єктів, скорочуючи до мінімуму процедури отримання відповідних дозволів та ліцензій тощо.

Суттєво обмежують ефективність ЗУ «Про туризм», на наш погляд, положення, які забороняють туристичним агентствам здійснювати операції на користь нерезидентів, тобто, обслуговувати іноземних туристів. Зокрема, умовою провадження туристичної діяльності у сфері в'їзного туризму є фінансове забезпечення відповідальності суб'єкта господарювання в обсязі 10 тис. євро, що не під силу більшості представників малого та середнього туристичного бізнесу.

Водночас фінансова гарантія для туристичних агентів ліквідована (з серпня 2010 р. турагентську діяльність виключено з переліку ліцензованих видів), що значно активізує розвиток внутрішнього та виїзного туризму як пріоритетних видів діяльності на ринку послуг туризму України.

Необгрунтовано великі фінансові гарантії (відповідно до норм Закону фінансове забезпечення цивільної відповідальності за здійснення туроператорської діяльності у сфері міжнародного туризму становить 20 тис. євро.) не лише спричиняють «тінізацію» туристичної діяльності, а й активізують процеси монополізації на вітчизняному ринку туристичних послуг, що, у свою чергу, чинить значні перешкоди для розвитку малого та середнього підприємництва в туризмі та створення додаткових робочих місць (Жук І.З., 2013, с. 3-4). На нашу думку, доцільно зменшити цю суму хоча б удвічі.

Таким чином можна стверджувати, що ЗУ «Про туризм» є більше спрямованим на розвиток внутрішнього та виїзного туризму і лише декларативно проголошує розвиток іноземного туризму пріоритетним напрямом державної політики, не передбачаючи конкретних правових механізмів його реалізації.

Окрім базового Закону України «Про туризм» та інших нормативно-правових документів, які регулюють безпосередньо туристичну індустрію, регуляторний вплив на діяльність суб'єктів господарювання туристичної галузі мають також норми загального законодавства. До таких нормативно-правових документів належить, найперше, Конституція України, а також інші закони України – «Про порядок виїзду із України та в'їзду в Україну громадян

України» від 21.01.1994 р.; «Про страхування» від 07.03.1996 р.; «Про державний кордон України» від 04.11.1991 р.; «Про охорону навколишнього природного середовища» від 25.06.1991 р.; «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 02.03.2015 р.; «Про правовий статус іноземців» від 22.09.2011 р. та ін.

Поряд із застосуванням вітчизняних актів нормативно-правового забезпечення діяльності підприємств туризму в Україні діють і норми міжнародного туристичного співробітництва. Таким чином, суб'єкти туристичного бізнесу можуть послуговуватися також договірною-правовою базою зовнішніх відносин України, зокрема положеннями, прописаними в міжнародних угодах міжурядового та міжвідомчого характеру про співробітництво в галузі туризму. На даний час укладено більше тридцяти двосторонніх міжнародних угод на рівні міністерств закордонних справ з країнами СНД, Західної Європи, Азії (Індія, Пд. Корея, Китай, В'єтнам), Африкою (Єгипет, Туніс), Кубою, Ліваном, Сирією та ін. (Міщенко, 2008, с. 19).

Держави ефективно співпрацюють на засадах членства у ЮНВТО, де питання глобальної координації туристичної діяльності та формування світової туристичної політики основними напрямками багатостороннього співробітництва є. Значно покращило імідж нашої держави у туристичному співтоваристві вступ України у ЮНВТО, що, у свою чергу, створило подальші передумови розвитку національного туризму відповідно до тенденцій світового туристичного ринку із залученням до наукових досліджень найбільш розвинутих туристичних держав світу, інформаційної мережі, системи професійної підготовки, прогресивних технологій, інвестиційних пропозицій, відкрило нові можливості налагодження взаємовигідної співпраці з країнами-членами на всіх рівнях – двосторонньому, багатосторонньому, регіональному.

Таким чином, проаналізувавши стан адміністративно-правового забезпечення стратегічного розвитку туризму в Україні, пропонуємо такі

рекомендації щодо його покращення, реалізація яких повинна бути покладена найперше на Департамент туризму і курортів:

1) удосконалення, в тому числі уніфікація, законодавчої бази щодо використання туристичного потенціалу, функціонування всієї галузі туризму та, особливо, забезпечення безпеки туристів (останнє – з огляду на сучасні потреби іноземного туриста);

2) перегляд й удосконалення ведення статистичного обліку інформації, що стосується туристичної галузі – облік туристичних потоків, розрахунки фінансово-економічних показників туризму (в тому числі у порівнянні з іншими галузями національної економіки), а також співпраця між різними державними органами, які в силу своїх повноважень ведуть статистичний облік у сфері туризму;

3) узгодження вітчизняної нормативно-правової бази з питань розвитку туризму з міжнародним законодавством;

4) перегляд фінансового забезпечення відповідальності суб'єктів господарювання з метою стимулювання малого та середнього бізнесу;

5) координація зусиль державних органів влади всіх рівнів щодо здійснення стратегічного управління розвитком туризму з метою уникнення дублювання повноважень та активізації співпраці з використанням подібного зарубіжного досвіду (за необхідності);

6) децентралізація повноважень державних органів управління з питань туризму за рахунок розширення обсягу повноважень місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо забезпечення поточних потреб та розв'язання проблем з питань туризму на місцях.

Окрім адміністративно-правового забезпечення системи стратегічного управління туристичними дестинаціями, компанії повинні раціонально планувати також компоненти ресурсного забезпечення власної діяльності.

Сучасне інтелектуальне суспільство не може розвиватися без високоінтелектуального людського капіталу та інновацій, якому відводиться визначальна роль при побудові конкурентоспроможного туристичного бізнесу.

Все більше вчених визнає верховенство знань, творчої ініціативи працівників у всіх сферах діяльності. На жаль, серед загальної кількості працівників нашої країни поки що тільки 21% мають відповідний рівень освіти та професійної підготовки, тоді як, наприклад, в Японії – 72%, Німеччині – 56%, США – 43% (Дядечко, 2007).

Складники ресурсного забезпечення управління розвитком суб'єктів туристичної галузі представлена на рис. 2.23.

Безумовно, що будь-яка туристична організація найперше обирає для себе певний базовий набір турпослуг, які вона буде реалізовувати, а, отже, зустрічається із проблемою природного забезпечення своєї діяльності.

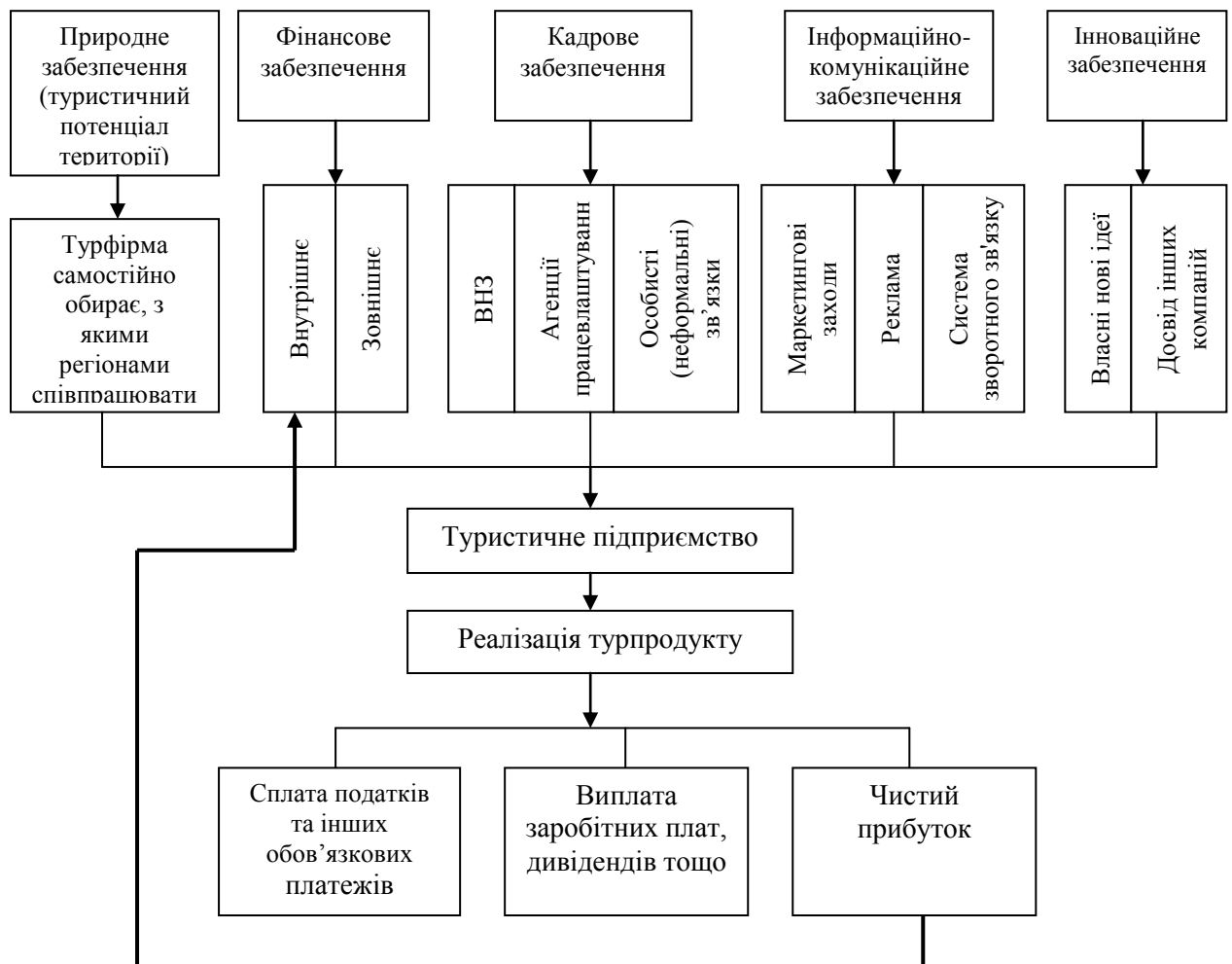


Рис. 2.23. Складники ресурсного забезпечення галузі туризму

Примітка: складено автором

Природне забезпечення – це, фактично, природні ресурси або ж природній туристичний потенціал конкретної території чи регіону, в якому надається турпослуга. Звичайно, що турфірма не може самостійно на нього впливати, однак може обирати на свій розсуд такі туристично-рекреаційні території, які мають найвищий природній потенціал, а значить, будуть популярними серед потенційних туристів і прибутковими для компанії.

Схема взаємозв'язків тuroператора з постачальниками послуг, необхідних туристам під час подорожування, зображена на рис. 2.24.

Туристична галузь охоплює могутню індустрію, центральною ланкою якої є турфірми – організатори туризму. Використовуючи послуги своїх постачальників, яких також можна вважати ресурсною базою туристичної діяльності, вони формують і реалізують власний турпродукт.

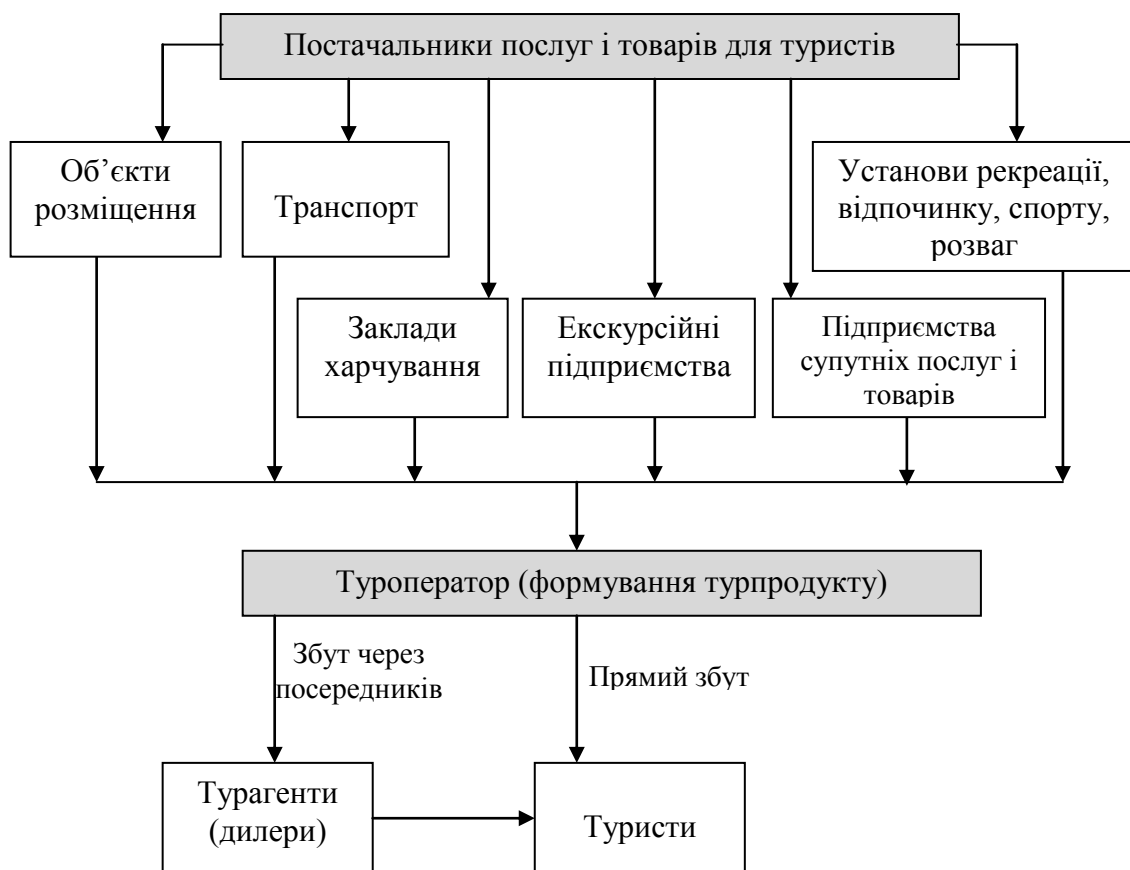


Рис. 2.24. Схема взаємозв'язків тuroператора з постачальниками та покупцями туристичних послуг (турпродукту)

Примітка: складено автором на основі (Дядечко, 2007).

Сьогодні, основним видом ресурсного забезпечення управління учасників галузі туризму, якому приділяється найбільша увага є фінансове. Відповідно до джерел коштів, фінансове забезпечення поділяється на внутрішнє і зовнішнє – рис. 2.25.

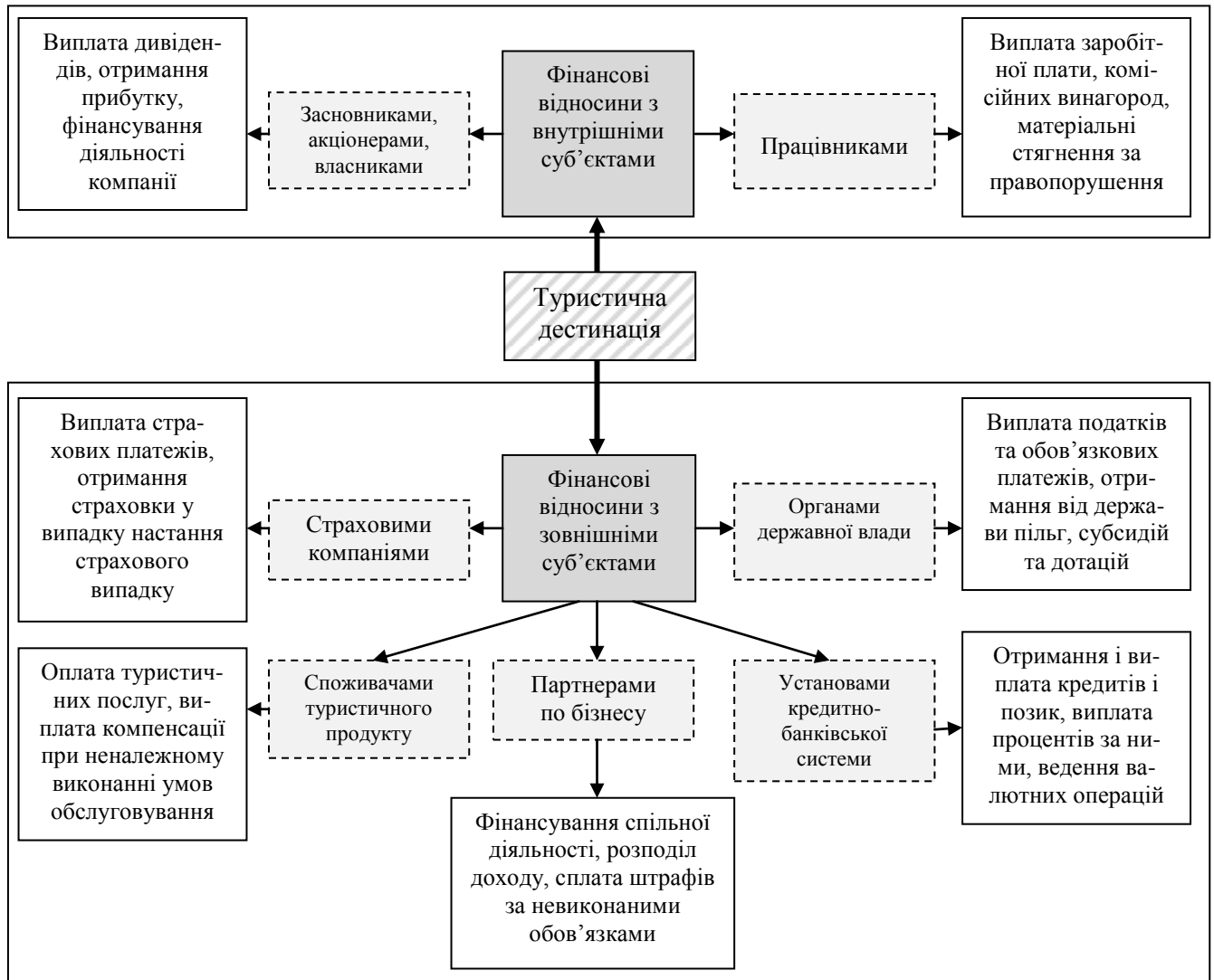


Рис. 2.25. Схема фінансових відносин туристичної дестинації
Примітка: складено автором на основі (Быстров, 2007, с. 22)

Схема, зображена на рис. 2.25, може бути також використана для аналізу фінансових відносин учасників туристичної галузі в цілому з метою виокремлення основних джерел фінансових надходжень та напрямів їх використання. На основі цього значно легше буде визначити потреби кожної

конкретної дестинації, а, отже і регіону з метою ефективного фінансового забезпечення.

ЗУ «Про туризм» передбачає наступні джерела фінансового забезпечення туристичної діяльності: власні фінансові ресурси суб'єктів туристичної діяльності; грошові внески громадян і юридичних осіб; позичкові фінансові кошти; благодійні внески підприємств, установ і громадян; позабюджетні фонди та кошти фонду розвитку України; іноземні інвестиції й інші джерела, не заборонені законодавством України (Закон України «Про туризм» від 15.01.2015).

Для учасників туристичного бізнесу зокрема і галузі туризму загалом, досить привабливим є державне фінансове забезпечення. Це можуть бути дотації на розвиток певних конкретних туристичних об'єктів (наприклад, замкових комплексів, природо-заповідних територій тощо), фінансування конкретних туристичних програм для певних груп населення (організація відпочинку для сімей учасників АТО чи інших пільгових категорій), оплата культурно-мистецьких заходів задля розвитку подійного туризму в регіонах з порівняно меншим туристичним потенціалом тощо.

Проте, сучасні економічні умови в Україні негативно впливають на туристичну галузь, а жорсткі заходи Кабміну щодо економії бюджетних витрат передбачають призупинення державного фінансування низки програм щодо розвитку туризму в Україні, зокрема:

– розпорядження КМУ від 1.08.2013 р. № 638 «Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку туризму та курортів на період до 2022 року»;

– розпорядження КМУ від 15.05.2013 р. № 549 «Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми оздоровлення та відпочинку дітей і розвитку мережі дитячих закладів оздоровлення та відпочинку на період до 2017 року»;

– постанова КМУ від 2.07.2011 р. № 814 «Про затвердження Державної цільової програми збереження культурної спадщини та розвитку туристичної

інфраструктури м. Глухова Сумської області на 2012-2016 роки» (Постанова Кабінету Міністрів України від 5 березня 2014 р. №71).

У цілому ж, фінансування туристичної діяльності відбувається в основному за рахунок залучених засобів (близько 2/3 – інвестиції, державні дотації, кредитування) і лише частково – за рахунок власних. Серед залучених засобів основна частина (50% і більше) припадає на кредиторську заборгованість. Це пов'язано з тим, що турфірма отримує гроші за продані путівки раніше, ніж вона надає туристичні послуги за цією путівкою.

Туристичні фірми, як правило, не мають у своєму розпорядженні значної частини власних активів загального призначення наприклад, приміщення самої туристичної організації, обладнання. Більша частина майна таких підприємств, включаючи те ж приміщення, взята в оренду або отримана за договором лізингу, а це означає, що вона не є гарантом для кредитних установ при прийнятті рішень про надання позикового капіталу.

При калькуляції туру, основного продукту туристичної фірми, враховуються такі статті як сума цін, розцінок та тарифів на послуги, що надаються туристам. Це витрати, які несе підприємство у зв'язку з організацією своєї діяльності. Необхідно максимально точно врахувати накладні витрати, щоб вони покривались частиною ціни турів, що продаються. Обов'язково повинні бути враховані витрати на рекламу, маркетинг, відрядження, представницькі заходи, навчання та адміністративні витрати.

Прибуток, який додається до собівартості туру, зазвичай складає 20-30% від собівартості, однак може варіюватися, оскільки на вартість туристичного продукту можуть впливати ціни конкурентів, сезонність, загальне економічне та політичне становище у країні.

Отриманий прибуток може витратитися на подальший розвиток фірми, наприклад, на розробку нових турів, оплату рекламних турів працівникам туристичної організації, передоплату за блоки місць на чартерних авіаперевезеннях тощо.

Загалом особливість туристичної діяльності полягає в тому, що турфірма оплачує лише послуги, пов'язані з показами туристам ряду об'єктів. Так, реконструкція пам'яток культури та архітектури фінансується, в першу чергу, за рахунок місцевого та державного бюджетів, міжнародних фондів тощо. При цьому, як правило, туристичні комерційні організації не беруть участь у подібному фінансуванні, хоча відомо, що після реставрації таких об'єктів приплив туристів суттєво збільшується, забезпечуючи додаткові прибутки туристичним фірмам. Необхідно відзначити, що мова йде виключно про відсутність прямого вкладення засобів на створення та реконструкцію (реставрацію) культурно-історичних пам'яток. Отже, і цьому аспекті слід посилювати відповідне співробітництво.

Фінансове забезпечення туристичної дестинації можна аналізувати за фінансово-економічними показниками компаній, що діють в її межах. Серед них найточнішу картину діяльності відображають фінансові показники, основні з яких представлені у додатку Ц.

У якості прикладу наведених у додатку Ц формул розрахуємо загальні фінансові показники однієї з найбільших вітчизняних туристичних компаній ТЗОВ «АККОРД-тур» (м. Львів).

Загальна ліквідність складає 2,4 (33/13,4), а термінова 1 ((33-27,6)/5,4). Звідси можна зробити висновок, що становище даної туристичної фірми на ринку є міцним та стабільним, показники ліквідності дають можливість визнати підприємство фінансово спроможним залучати додаткові інвестиційні кошти для розширення масштабів своєї діяльності.

Провівши подальші розрахунки (табл. 2.17) бачимо, що стан основних фондів ТЗОВ «АККОРД-тур» є достатньо хорошим: коефіцієнт зносу є невеликим, а коефіцієнти придатності та оновлення досить високі.

Проаналізувавши ефективність використання основних фондів ТЗОВ «АККОРД-тур», бачимо, що за 2015 р. середньорічна вартість основних фондів зросла на 14,7%, фондівіддача – на 14,4%, а рентабельність фондів – на 8,9%. У той же час такі показники як коефіцієнт оновлення, залишкова вартість

Таблиця 2.17

Аналіз стану та ефективності використання основних фондів компанії
«АККОРД-тур»

Показник	Одиниця виміру	Роки		Зміни	
		2014	2015	+, -	%
Залишкова вартість	тис. грн.	18,6	24,6	+ 6,0	32,3
Первісна вартість	тис. грн.	21,8	25,8	+ 4,0	18,3
Знос	тис. грн.	3,2	1,2	- 2,0	62,5
Коефіцієнт зносу	-	0,15	0,05	- 0,01	7,1
Коефіцієнт придатності	-	0,85	0,95	+ 0,1	11,1
Коефіцієнт оновлення	-	0,85	0,95	+ 0,1	11,1
Дохід (виручка від реалізації)	тис. грн.	750,4	985,1	+ 234,7	31,3
Чистий прибуток	тис. грн.	81,3	98,7	+ 17,4	21,4
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	17,7	20,3	+ 2,6	14,7
Фондовіддача	грн.	42,4	48,5	+ 6,1	14,4
Фондорентабельність	грн.	4,5	4,9	+ 0,4	8,9

Примітка: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

первісна вартість, коефіцієнт придатності, коефіцієнт оновлення теж мають тенденцію до зростання.

Показники ефективності використання оборотних фондів туристичних підприємств обчислені на прикладі турфірми «АККОРД-тур» представлені у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Аналіз ефективності використання оборотних коштів туристичного підприємства «АККОРД-тур»

Показник	Одиниця виміру	Роки		Зміни	
		2014	2015	+, -	%
Дохід (виручка від реалізації)	тис. грн.	750,4	985,1	+ 234,7	31,3
Чистий прибуток	тис. грн.	81,3	98,7	+ 17,4	21,4
Середня вартість оборотних коштів	тис. грн.	625,5	880,7	+ 185,2	29,6
Оборотність у днях	дні	304,2	326,3	+ 22,1	7,3
Коефіцієнт оборотності	-	1,2	1,1	- 0,1	8,3
Коефіцієнт завантаження	-	0,8	0,9	+ 0,1	12,5
Рентабельність оборотних фондів	%	12,9	11,2	- 1,7	13,2

Примітка: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Таким чином, із проведених нами розрахунків видно, що у компанії «АККОРД-тур» протягом 2015 р. зросла середня сума оборотних коштів, збільшилася оборотність у днях та зріс показник коефіцієнта завантаження фондів в обороті, однак коефіцієнт обороту та рентабельність оборотності фондів дещо знизились.

Наведені вище фінансові показники є відображенням реального фінансового стану компаній, що діють в межах туристичних дестинацій чи регіонів. На нашу думку, такий розрахунок має носити систематичний характер і проводитися як з ініціативи самих компаній, так і згідно рекомендацій урядових структур (наприклад, Департамент туризму і курортів) чи об'єднань підприємств (наприклад, АЛТУ). Це дозволить скласти цілісну картину та отримувати постійні оновлення інформації щодо реального фінансового стану в регіонах, основних потреб в державних дотаціях, наприклад, чи можливостей співфінансування різноманітних проектів щодо розвитку туризму в рамках державно-приватного партнерства тощо.

Наступним важливим компонентом ресурсного забезпечення діяльності та розвитку суб'єктів туристичної галузі, безперечно, є персонал компанії, тобто кадрове забезпечення. Сьогодні основними постачальниками кваліфікованих фахівців з організації туризму є вищі навчальні заклади та агенції з працевлаштування, однак значна кількість турфірм використовує також неформальні способи набору персоналу за рекомендаціями своїх колег, друзів чи інших людей із значним ступенем довіри. В Україні підготовкою фахівців галузі туризму займаються більше 80 вищих навчальних закладів та ще більше професійних закладів нижчого рівня акредитації, що, безумовно, сприяє розвитку туристичної галузі, але низький ступінь співробітництва між закладами професійної туристичної освіти та підприємствами не дає можливості для становлення високоякісного не тільки теоретичного, а й практичного аспекту освіти (Рабаданова, 2012 с. 1).

У цілому вітчизняні туристичні компанії потребують підготовки фахівців за такими 5-ма основними напрямками:

- менеджери туризму та рекреації, які забезпечують розробку турів та організацію обслуговування на туристичних маршрутах;
- фінансові менеджери (економісти), які забезпечують бізнес-планування та організацію комерційної й підприємницької діяльності;
- аніматори (фахівці з організації та розробки програм організації дозвілля, рекреаційно-оздоровчих та реабілітаційних заходів тощо);
- фахівці, які відповідають за розробку та реалізацію спеціальних циклів туристично-рекреаційних занять (тренери, гід-провідники і т.д.);
- фахівці з культурно-пізнавального туризму, екскурсійної та музейної справи (Філоненко, 2012).

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх належать: технологія й організація виробництва туристичного продукту, характер послуг тощо. До зовнішніх – демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо. Характеристика зовнішніх факторів свідчить про кількісні та якісні параметри трудових ресурсів, тобто частини працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає діяльності туристичної сфери. Слід розрізняти трудові ресурси реальні (працівники, зайняті в туристичній індустрії) та потенційні (ті, що колись можуть бути залучені до роботи в туристичній сфері) (Ресурсне забезпечення: організація туристичної діяльності в Україні).

Отже, на прикладі аналізу ресурсного забезпечення обраної компанії, можна також зробити деякі висновки і дати рекомендації для його покращення щодо всієї вітчизняної галузі туризму в контексті стратегічного управління:

- спільне фінансування туристичними підприємствами (можливо в рамках державно-приватного партнерства) розвитку об'єктів туристичного показу (наприклад, спільна реставрація архітектурних пам'яток, прокладання туристичних стежок) з частини власних доходів з метою покращення туристичної інфраструктури, раціонального використання туристичного

потенціалу, як основних джерел формування турпродукту та отримання прибутку;

– підвищення рентабельності оборотності фондів, оскільки сьогодні по всій території України спостерігається ситуація із зменшення прибутковості оборотних фондів відносно їх вартості;

– збільшення продуктивності праці персоналу за рахунок збільшення чисельності працівників у пікові сезони водночас із частковою автоматизацією роботи персоналу відповідно до світових стандартів.

Аналізуючи рівень інформаційно-комунікаційного забезпечення вітчизняних туристичних підприємств, слід сказати, що переважна більшість із них відносить сюди лише деякі складники – комп'ютерні технології, використання мережі Інтернет тощо, зводячи інформаційно-комунікаційне забезпечення лише до технологічного аспекту. Однак, на нашу думку, до його комплексу слід також віднести й систему зворотного зв'язку, а також рекламу та інші маркетингові заходи, які сьогодні є неможливими без сучасних інформаційних технологій.

Туристична діяльність й інформація є нероздільними. Рішення про поїздку приймається, як правило, на основі інформації. Тур в момент купівлі – теж інформація. Для успішної діяльності туристичної фірми необхідно використовувати постійний потік правдивої і своєчасної інформації для прийняття важливих управлінських рішень з метою досягнення очікуваного кінцевого результату – отримання прибутку. Індустрія туризму ідеально пристосована для впровадження сучасних ІТ, тому за останні десятиліття зазнала значного впливу науково-технічного прогресу. Система ІТ у туризмі охоплює інформаційні системи менеджменту, глобальні системи бронювання, мультимедіа, інтегровані комунікаційні мережі («Інноваційна стратегія українських реформ», Гальчинський ред., 2002).

За даними рейтингу сайту Bigmir.net встановлено, що у липні 2015 року у групі «Подорожі» нараховувалось 591561 хостів (число унікальних IP-адрес комп'ютерів в Інтернеті, з яких були зареєстровані звернення до сторінки) та

2694738 хітів (загальна кількість звернень користувачів до сторінки). На основі даних рейтингу «Рамблер ТОП100» встановлено, що джерелом туристичної інформації для 64% користувачів є Інтернет, 53% інтернет-користувачів цікавлять готові тури, 47% – самостійні поїздки. Найбільш цікавою інформацією є відгуки і рейтинги курортів та готелів (49%), а також ціни на тури (39%). Частка продаж туристичних послуг через Інтернет складає 13%, переважна частина яких припадає на оплату авіаквитків (Ільєнко та Шершньова, 2013).

Активне використання систем оптимізації прибутку (систем управління тарифами) стало важливою тенденцією розвитку міжнародної туристичної індустрії на протязі останніх років. Дана система працює в реальному часі, аналізує отриману від системи управління турфірмою інформацію (сезонні коливання, бронювання, динаміку попередніх періодів тощо), враховує специфіку сегментів ринку і проведені аналізування по ціноутворенню та управлінню тарифами. Вироблені рекомендації стосуються як стратегії комерційної політики турфірми в середній і довгостроковій перспективі, так і щоденних дій її підрозділів.

Все це означає, що туристична галузь остаточно переходить на інформаційно-технологічні методи роботи, оскільки це дозволяє значно прискорити виконання багатьох завдань, зекономити грошові кошти, підвищити ефективність роботи як кожного туроператора окремо, так і всього туристичного бізнесу в цілому. Тому дані процеси є вкрай актуальними для вітчизняної галузі туризму. Однією з ознак успіху фірми на будь-якому ринку є збільшення її ринкової частки. Дослідження показують, що не реклама і не активне просування продукту забезпечують стійке зростання частки ринку, а інновації в усіх напрямках туристичної діяльності, що ставить інноваційне забезпечення компанії на одне з чільних місць на шляху її розвитку.

Туристичні інноваційні технології можна охарактеризувати як системні заходи, які володіють якісною новизною та спонукають до позитивних зрушень у процесі туристичної діяльності (рис. 2.26).

Що стосується факторів впливу на рівень інноваційного забезпечення суб'єктів туристичної галузі, то, на нашу думку, доцільним є розподіл усього спектру факторів на зовнішні фактори непрямого впливу – макрорівень (держава), зовнішні фактори прямого впливу – мезорівень (галузь) та внутрішні фактори – мікрорівень (підприємство) (рис. 2.27).



Рис. 2.26. Різновиди інновацій туристичного підприємства

Примітка: складено автором на основі (Зінов'єв та Бартошук, 2012, с. 161)

Отже, як видно з рис. 2.27, кожна з виділених груп факторів здійснює вплив на рівень інноваційного забезпечення туристичного підприємства, проте ступінь їх впливу є різним. Макроекономічний стан держави створює умови функціонування галузі в цілому та її інноваційну активність.

Стан та розвиток галузі визначають можливості здійснення інноваційної діяльності окремого туристичного підприємства, виходячи з його внутрішніх потреб та наявних ресурсів.

Тобто, чинники макрорівня опосередковано впливають на інноваційну діяльність підприємства, а мезо- та мікрорівнів здійснюють безпосередній вплив.

Таким чином, можна стверджувати, що ресурсне забезпечення – це своєрідний показник економічної діяльності галузі туризму в цілому. Найважливішими елементами ресурсного забезпечення і головним фактором розвитку туризму є персонал, виробничі фонди, оборотні кошти, інвестиційні ресурси, інформаційно-комунікаційні та інноваційні складники.

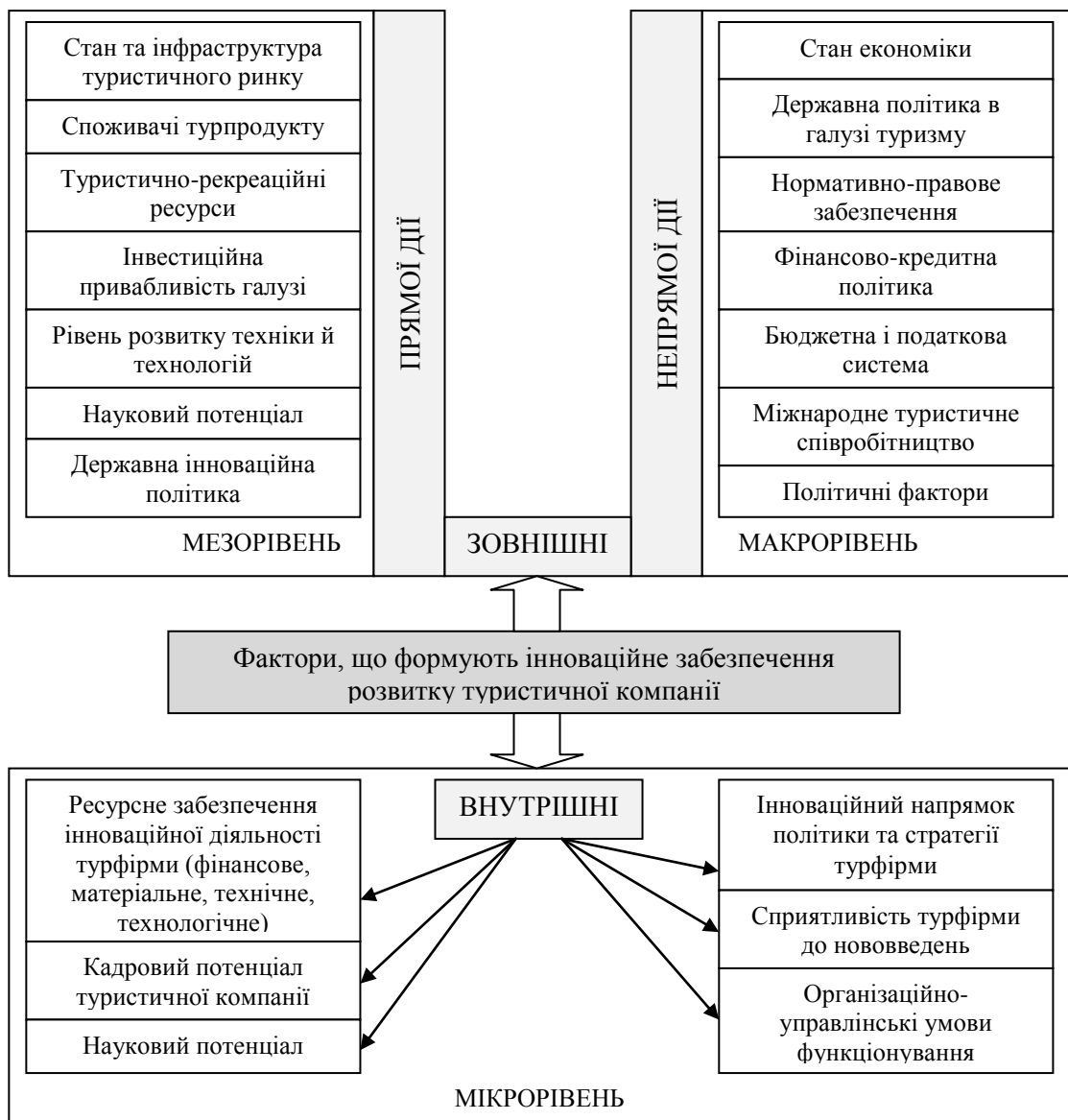


Рис. 2.27. Фактори, які формують інноваційне забезпечення розвитку туризму

Примітка: складено автором на основі (Кальченко, 2011)

Ефективне функціонування туристичної галузі неможливе при відсутності хоча б одного з перелічених видів ресурсного забезпечення.

Висновки до розділу 2

1. Соціально-економічне значення туристичної галузі у забезпеченні реалізації стратегії сталого розвитку України характеризується:

– прямим впливом на економіку регіону та країни – безпосереднім збільшенням доходів підприємств при купівлі туристами їх товарів і послуг, а також створенням нових робочих місць;

– непрямим впливом на економіку і соціальну сферу регіону (країни) через туристичний мультиплікатор – витрати туристів підвищують доходи підприємств, транспортних компаній, сфери торгівлі, зв'язку, підприємств сфери дозвілля і розваг, які, в свою чергу, самі здійснюють витрати, що і призводить в підсумку до утворення другого циклу витрат, які збагачують все нові і нові підприємства.

Відсутність чіткої методики оцінки непрямого впливу туризму не дає об'єктивної оцінки його ролі (думки експертів суттєво відрізняються одна від одної). Оцінку впливу туризму на економіку регіону (країни) повинна здійснювати відповідна облікова політика, яка б дозволяла оперативно розраховувати величину туристичного мультиплікатора.

2. Стратегічний аналіз галузевого підприємницького середовища туристичного бізнесу варто проводити за наступними напрямками: опис галузі, аналіз конкуренції, аналіз кон'юнктури ринку, аналіз пропозиції, аналіз споживачів. Ця послідовність, на нашу думку, є найбільш раціональною, а тому в межах дисертаційного дослідження було запропоновано схему діагностики галузевого середовища, згідно якої поетапно здійснюється його аналіз від визначення ринкової ніші і до вивчення споживчого попиту, що дозволить на

всіх ієрархічних рівнях управління з'ясувати, на якій стадії розвитку знаходиться туристичний бізнес і які його стратегічні перспективи.

3. Аналіз адміністративно-правового та ресурсного забезпечення розвитку туристичної галузі вказує на існування значної кількості недоліків, особливо на державному рівні, які, однак, за умови раціонального управління можна ліквідувати або ж мінімізувати переважну більшість із них. Найважча ситуація спостерігається саме у фінансовому забезпеченні розвитку туризму, який переживає не найкращі часи, оскільки КМУ ухвалив документи про тимчасове призупинення фінансування цілої низки різноманітних цільових програм розвитку туризму в Україні та регіонах. Однак, на нашу думку, державні органи управління спільно з представниками туристичного бізнесу здатні вивести туристичну галузь на якісно вищий рівень розвитку. З цією метою нами запропоновано дотримуватися певних рекомендацій, серед яких найважливішими є децентралізація повноважень, узгодження виконання завдань і функцій щодо розвитку галузі на різних рівнях влади, активна співпраця державного та приватного секторів, оптимізація нормативно-правової бази здійснення туристичної діяльності, уніфікація ведення статичного обліку показників галузі туризму. Основна праця із забезпечення реалізації цих рекомендацій, на нашу думку, повинна бути покладена найперше на Відділ розвитку туризму за активної підтримки Асоціації лідерів турбізнесу України. Результати дослідження за розділом 2 відображені у наступних публікаціях: (Масюк, 2013; Масюк, 2008; Масюк, 2012).

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

3.1. Формування концепції стратегічного управління сталим розвитком туризму

Україна з кожним роком все активніше залучається до світового ринку туристичних послуг, оскільки український туризм є досить молодою галуззю, що знаходиться на етапі свого розвитку. У світі на сьогодні немало прикладів, коли неконтрольоване зростання туризму в окремих державах та на окремих територіях вже привело до появи певних проблем в галузі екології, культури та соціального розвитку. Це змусило людство звернути увагу на збереження природних, історичних та культурних цінностей, ретельніше розпланувувати розбудову туристичної інфраструктури та планувати розвиток дестинацій.

Принципи охорони біосфери в глобальному масштабі були закріплені в 1992 р. конференцією ООН з навколишнього середовища і розвитку в Ріо-де-Жанейро. На конференції був схвалений програмний документ «Порядок денний на ХХІ століття» («Agenda 21») (Програма дій «Порядок денний на ХХІ століття, 2009) і прийнята Декларація з навколишнього середовища і розвитку («Матеріали конференції ООН з навколишнього середовища і розвитку», 1992). Прийняття цього документа стало початком впровадження радикального нововведення в сферу туризму – принципу сталого розвитку туризму, який був запропонований ЮНВТО.

Термін «сталий розвиток» у широкий вжиток був введений Міжнародною комісією з навколишнього середовища і розвитку (Комісія Брунтланд) у 1987 р. За визначенням Організації Об'єднаних Націй, під сталим розуміють «такий розвиток, який задовольняє потреби нинішнього часу, але не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби». На сьогодні концепція сталого розвитку характеризується як нова соціально-

економічна парадигма і для України. У даний час реалізується низка міжнародних програм із впровадження сталого туризму.

На початку 2015 р. за участю політиків та вчених розроблена і затверджена Указом Президента України Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» (Указ Президента України Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»). Концепція сталого туризму (автор дисертаційного дослідження вважає поняття «сталий туризм» та «сталий розвиток туризму» ідентичними) з'явилась у відповідь на дві проблеми: з однієї сторони, потреби розвивати прибуткову для нашої держави галузь, а з іншої, враховувати обмеження щодо наявних природних ресурсів та їх збереження.

З початку 1990-х термін «сталий туризм» почав використовуватись частіше. І «Конвенція з питань біологічного різноманіття», і «План дій 21», прийняті в 1992 р. на Конференції ООН з питань довкілля та розвитку в Ріо-де-Жанейро, підкреслили необхідність додати туризм до складових міжнародної політики захисту довкілля.

Визначення сталого туризму, розроблене ЮНВТО в 1996 р., використовується і в «Довіднику Карпатської Конвенції». Відповідно до цього визначення, сталий туризм це: «Туристична діяльність, за якої управління всіма ресурсами проходить таким чином, що економічні, соціальні, естетичні потреби задовольняються та зберігається культурна складова, екологічні процеси, біологічне різноманіття та системи підтримки життя» («Збереження і сталий розвиток Карпат: навчальний посібник із сталого туризму», с. 5).

Як написано в Хартії зі сталого туризму (1995 р.): «Сталий туризм базується на критерії сталості, що означає, що він має бути екологічно нешкідливим в довготривалій перспективі, економічно доцільним та соціально рівним для місцевих громад» («Збереження і сталий розвиток Карпат: навчальний посібник із сталого туризму», с. 6).

Світовий саміт з питань сталого розвитку, або Саміт Землі, пройшов в Йоганнесбурзі (ПАР) у 2002 році. Висновки Саміту Землі підкреслюють важливість впровадження принципів сталості в розвиток туризму через те, що

туризм вважається одним із найбільш енергомістких секторів економіки. Це призвело до перегляду ЮНВТО (2004 р.) власного визначення цього терміну від 1996 р. Нове визначення: «Правила та принципи розвитку сталого туризму можна застосовувати до усіх форм туризму та типів місць розміщення, включаючи масовий туризм та інші туристичні продукти. Принципи сталості стосуються екологічних, економічних та соціокультурних аспектів розвитку туризму. Потрібно збалансувати ці три аспекти для досягнення довготривалої сталості» (Збереження і сталий розвиток Карпат: навчальний посібник із сталого туризму, с. 7).

1.	Стале використання ресурсів: природних, соціальних та культурних.
2.	Скорочення переспоживання та шкідливих викидів: попереджає необхідність витрати великих коштів на усунення шкоди, нанесеної довкіллю та підвищує якість туризму.
3.	Збереження розмаїття: розвиток природного, соціального та культурного розмаїття важливий для сталого туризму, оскільки створює базу для туризму взагалі.
4.	Урахування туризму в плануванні: туризм, інтегрований у національне та місцеве планування та оцінений з точки зору впливу на екологію, підвищує власні шанси на виживання.
5.	Підтримка місцевої економіки: туристична діяльність, що підтримує місцеву економіку та зважає на екологію, не завдасть шкоди оточенню.
6.	Залучення місцевих громад: повне залучення місцевих громад в туристичний сектор не тільки позитивно впливає на економіку та довкілля, а й покращує якість туристичних послуг.
7.	Консультації зацікавлених сторін та громади: необхідне для попередження та розв'язання потенційно можливих конфліктів інтересів.
8.	Підготовка персоналу: залучення місцевого персоналу на всіх етапах туристичної діяльності покращує якість туристичного продукту.
9.	Маркетинг туризму: проведений маркетинг, що надає повну інформацію про туристичну сферу, підвищує повагу до природного, соціального та культурного середовищ приймаючих місцевостей та рівень задоволення клієнтів.
10.	Проведення досліджень: постійні дослідження, моніторинг галузі важливі для вирішення проблем та покращення ситуації в приймаючих місцевостях і серед клієнтів.

Рис. 3.1. Десять принципів сталого туризму («Збереження і сталий розвиток Карпат: навчальний посібник із сталого туризму», с. 8-9)

Протягом останніх років було розроблено основні принципи для ідентифікації концепції сталого туризму та способів його впровадження. Ці

принципи були запропоновані Туристичною Радою та Всесвітнім фондом дикої природи (WWF) (рис. 3.1).

Генеральна Асамблея ООН затвердила прийняття 2017 р. Міжнародним роком сталого розвитку туризму. У резолюції, що прийнято 4 грудня, обґрунтовується та визнається важливість міжнародного туризму, а також висловлюється надія, що це рішення сприятиме кращому взаєморозумінню між народами в усьому світі, внаслідок чого буде підвищено поінформованість про велику спадщину різних цивілізацій і в забезпеченні кращого розуміння цінностей, притаманних різним культурам. А дані чинники будуть сприяти тим самим зміцненню миру в усьому світі.

Відповідно до цього рішення, сталий розвиток туризму у найближче 20-ліття повинен забезпечити виконання таких завдань:

- 1) постійне економічне зростання, повна та продуктивна зайнятість;
- 2) стале споживання та виробництво;
- 3) збереження та стале використання водних, зокрема, морських ресурсів для сталого розвитку (Міністерство економічного розвитку і торгівлі України).

Можемо зробити висновок, що, окрім фокусування на захисті дозвілля та повазі до екосистеми, розвиток сталого туризму також враховує економічні, соціальні та культурні особливості кожного регіону. Таким чином, активна участь місцевого населення, як і туристів, життєво необхідна для впровадження принципів сталого туризму, незалежно від типу туристичної діяльності. Відповідно, усі форми туризму можуть бути сталими (навіть масовий туризм) за умови, що повага до місцевого населення (а також їхній традицій, побуту) та обережне ставлення прибулих туристів до природних ресурсів будуть їх невід'ємною складовою.

Ще одним важливим аспектом дослідження концепції сталого туризму є визначення показників, які підтверджують основні принципи сталості його розвитку. Більшість показників є кількісними і були ініційовані ЮНВТО ще у 1996 р., на нашу думку, цей перелік слід доповнити (рис. 3.2).

Групи показників	Показники
1. Макроекономічні показники розвитку туризму	Доходи в бюджет від суб'єктів туристичної діяльності
	Рівень зайнятості в туризмі
	Кількість суб'єктів туристичної діяльності
	Кількість іноземних громадян, які відвідали країну як туристи
	Кількість туристів, обслуговуваних суб'єктами туристичної діяльності
	Частка туризму та супутніх галузей у структурі ВВП країни
	Кількість вітчизняних туристів
	Обсяг інвестицій в розвиток туризму, у т.ч. іноземних
2. Кількісні показники розвитку туризму	Кількість подорожей, ночей та грошей, витрачених туристами
	Кількість відвідувачів на визначних туристичних об'єктах
	Щомісячна кількість людей в готелях
	Кількість транспорту в головних місцях відпочинку
	Кількість проектів з розвитку туризму, що отримують дозвіл на впровадження
	Кількість туристичних об'єктів, які відкриті цілий рік
	Кількість нових туристичних об'єктів, які пропонуються туристам
3. Якісні показники розвитку туризму	Відсоток задоволених туристів (всього та за типами туристичних послуг/місць)
	Кількість туристів, що повернулись знову
	Кількість отриманих скарг суб'єктами туристичної діяльності
	Відсоток заповненості готелів та інших закладів розміщення у динаміці
	Кількість відвідувачів-туристів у закладах харчування у динаміці
	Покращення чи погіршення рівня якості надання туристичних послуг порівняно з минулим роком
	Кількість робочих місць в туризмі – на повний день, з частковою зайнятістю, на весь рік, сезонна
	Кількість сертифікованих підприємств
	Кількість підприємств, що використовують місцевий продукт
4. Показники реакції громади на розвиток туризму	Відсоток опитаних жителів, які задоволені діяльністю місцевих суб'єктів туристичної діяльності
	Кількість скарг від жителів, пов'язаних з туристичною діяльністю в їхній місцевості
	Кількість місцевих закладів розміщення та харчування туристів, що припинили свою діяльність через спротив громади
5. Екологічні показники розвитку туризму	Показники якості повітря та води у туристичному регіоні чи дестинації (рівень викидів/скидів)
	Рівень та види забруднень головних місць відпочинку туристів
	Кількість туристів, що прибувають громадським транспортом на місця відпочинку
	Витрати місцевих органів влади на охорону та раціональне використання природних ресурсів в туристичних регіонах (дестинаціях)
	Кількість туристичних підприємств, що вживають заходів для захисту довкілля, наприклад, здійснюють повторну переробку сміття

Рис. 3.2. Система показників сталого розвитку туризму

Примітка: розроблено автором на основі («Збереження і сталий розвиток Карпат: навчальний посібник із сталого туризму», с. 15)

Вважаємо за доцільне усі показники об'єднати у п'ять основних груп, враховуючи основні принципи сталого розвитку:

- 1) макроекономічні показники розвитку туризму;
- 2) кількісні показники розвитку туризму;
- 3) якісні показники розвитку туризму;
- 4) показники реакції громади на розвиток туризму;
- 5) екологічні показники розвитку туризму.

В Україні дані по перших двох групах показників обліковуються регулярно. Щодо третьої групи – якісних показників та п'ятої – екологічних, то тут є деякі проблеми і прогалини, адже багато суб'єктів туристичної діяльності та місцевих державних органів влади просто не ведуть облік окремих первинних даних, за якими можна розраховувати деякі інші показники розвитку туризму, наприклад, кількість туристів, що повернулись знову, відсоток задоволених туристів (всього та за типами туристичних послуг/місць) чи кількість туристичних підприємств, що вживають заходів для захисту довкілля. Щодо четвертої групи показників - показники реакції громади на розвиток туризму, то в нашій державі місцева громада просто не займається збором та аналізом таких даних.

Сьогодні увага багатьох науковців зосередилася на туризмі в системі сучасних пріоритетів соціально-економічного розвитку України.

Необхідність пошуку раціональних шляхів активізації використання потенціалу курортно-рекреаційного комплексу підкреслюють В. Шмагіна і С. Харічков, відзначаючи, що це «диктується перспективами відчутних економічних результатів і соціальних наслідків розвитку цього сектору національної економіки, який може і повинен стати реальним засобом її оздоровлення, найважливішим засобом культурного і духовного відродження народу України, відтворення її трудового потенціалу» (Шмагіна, 2000, с. 4).

Одним з головних напрямів досліджень серед українських науковців стала розробка концепції сталого розвитку туризму (Бабарицька, 2004). Під

концепцією сталого розвитку туристичної галузі ними розуміється система уявлень, яка визначає єдиний задум політики розвитку галузі.

О. Литвинова (2013) головними елементами концепції розвитку сталого туризму в Україні вважає методи та інструменти державного регулювання, які повинні бути гармонізовані з індикаторами сталого туризму. Платформою для розвитку вона вважає стале виробництво туристичного продукту, сталий стиль життя місцевих громад та стале споживання. А на думку Н. Свіридової, у цій концепції необхідно врахувати всі стратегічні пріоритети і цілі розвитку туристичної галузі, важливі напрями та засоби визначених цілей (Свиридова, 2005, с. 167). Концепція повинна повністю відображати позицію регіону відносно стратегії розвитку туристичної галузі на довгострокову перспективу і включати конкретні заходи з її реалізації.

Серед фундаментальних праць, присвячених розвитку сталого туризму в Україні, слід виділити монографію Т. Ткаченко (2009). На його думку, сутність концепції сталого розвитку туризму містить у собі два ключових взаємопов'язаних положення. По-перше – необхідність задоволення потреб усіх верств населення, зокрема малозабезпечених і соціально незахищених, зазвичай, через соціальні форми туризму. Причому в туризмі майже рівнозначно виявляються економічні та соціальні потреби людини. По-друге – обмеженість ресурсів, що обумовлює обмежену здатність навколишнього середовища задовольняти теперішні та майбутні потреби суспільства. Основною складовою обмежень у сталому розвитку туризму є природне навколишнє середовище, а також економічні, соціально-побутові та культурологічні обмеження, які обумовлені організацією суспільства, станом технологій, рівнем освіти і культури населення (Ткаченко, 2009, с. 58).

Низка досліджень присвячена підходам щодо формування стратегії розвитку рекреаційного регіону з урахуванням екологічної складової (Алейникова, 2003; Блага, 2004; Ветрова, 2008; Гулич, 2007; Кручек, 2010).

О. Гулич та Л. Гринів вважають, що методологічною основою розробки стратегій сталого (екологічно збалансованого) розвитку курортно-рекреаційних

територій і туристичних центрів має стати дотримання умов збереження стійкості рекреаційного природного капіталу. Найбільш доцільною формою реалізації концепції вони вважають розробку цільових комплексних програм відповідних рівнів: державної, регіональної (обласної), локальної (конкретної курортно-рекреаційної території чи туристичного центру) (Гулич, 2007).

На необхідності оцінки інтегрального показника рівня еколого-економічного розвитку курортної території наголошує Н. Мельникова. Вона вважає, що результати цієї оцінки дозволять обґрунтовувати допустиме антропогенне та техногенне навантаження на екологічну систему курортної території, мінімізувати негативний вплив процесів життєдіяльності населення регіону на навколишнє природне середовище, а також екологічно регламентувати функціонування видів економічної діяльності, що, в цілому, сприятиме стійкості соціально-еколого-економічному розвитку території. На думку Н. Мельникової, використання цих результатів дозволить розробити систему організаційно-технічних та організаційно-економічних заходів, спрямованих на підвищення соціально-економічної ефективності функціонування регіону, а також забезпечить гармонізацію екологічної, економічної, соціальної регіональної суспільної системи (Мельникова, 2008).

Питання розробки показників для оцінки стану навколишнього природного середовища своє відображення у працях деяких авторів. Так, в роботі Л. Мельник, О. Вік і О. Кубатко для визначення навантаження на соціоприродне середовище запропоновано використовувати модернізовані динамічні функції Коба-Дугласа, за допомогою яких визначається вплив технологічних зрушень в економічній системі, відновлюваних та невідновлюваних природних ресурсів на виробництво валового регіонального продукту (Мельник, 2009).

Для розвитку сталого туризму велике значення відіграє раціональна політика держави. Основні аспекти формування та функціонування механізму державного регулювання туристичної галузі, розробка та обґрунтування напрямків його вдосконалення знайшли своє відображення у наукових працях

вітчизняних вчених таких як: О. Виноградова, Л. Донченко, К. Жадько, С. Захарова, А. Іляшенко, Є. Козловський, Н. Остап'юк (Виноградова, 2011; Донченко, 2010; Жадько, 2008; Захарова, 2008; Іляшенко, 2010; Козловський, 2008; Остап'юк, 2011) та інших.

Аналіз наукового доробку за даною проблематикою показав, що науковці пропонують різні механізми державного регулювання туризму, а саме: організаційні – Л. Бухаріна, Л. Давиденко, О. Малишева (Бухаріна, 2008; Давиденко, 2006; Малишева, 2008), економічні – Л. Донченко, О. Малишева (Донченко, 2010; Малишева, 2008), організаційно-економічні – Л. Бухаріна, А. Чечель (Бухаріна, 2008; Чечель, 2004); нормативно-правові – Л. Донченко, О. Малишева (Донченко, 2010; Малишева, 2008), регламентуючі, контролюючі, коригуючі, соціальні, стимулюючі – Л. Давиденко (Давиденко, 2006), інформаційно-аналітичні – О. Малишева (Малишева, 2008), адміністративні, соціально-психологічні – Л. Донченко (Донченко, 2010).

Для оцінки сталого розвитку на рівні країни Б. Данилишин та О. Веклич рекомендують використовувати міжнародні рейтинги сталого розвитку: індекси конкурентоспроможності, економічної свободи в світі, людського розвитку, якості життя, екологічних досягнень тощо (Данилишин, 2008). Тож можемо зазначити, що останнім часом в українському суспільстві розглядаються усі можливі варіанти реалізації Стратегії сталого розвитку туризму. Зокрема, досліджено економічну і соціальну доцільність екотуристичних технологій для сталого розвитку туристичної індустрії (Смаль, 2005), обґрунтовано географічний підхід до рекреаційно-туристичного природокористування (районування туристичних ресурсів), визначено концептуальні засади формування ринкового механізму управління рекреаційним потенціалом (Стеченко, 2005; Черчик, 2006).

Також однією з основних проблем переходу України на модель сталого розвитку туризму була і є відсутність кваліфікованих кадрів (Ткаченко, 2002). Кадрів, які розуміють необхідність переходу до стійкого розвитку; уміють кількісно оцінити вплив на навколишнє середовище різних форм і видів

туризму, окремих об'єктів і турів, так само як оцінювати збиток туризму від інших форм господарської діяльності; уміють при плануванні сполучати соціальні, економічні й екологічні цілі (Ревин, 2000).

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що, оскільки сучасний стан розвитку туризму в Україні науковці визначають як нестабільний та несталий, проблеми сталого розвитку туризму набувають усе більшої гостроти й актуальності і викликають увагу все ширшого кола дослідників. Проведені дослідження підтверджують відсутність комплексного підходу та наявність цілої низки дискусійних питань щодо показників оцінки стану й перспектив розвитку індустрії туризму в Україні з урахуванням базових принципів сталого розвитку та положень Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020».

Майже всі науковці сходяться на думці, що для забезпечення сталого розвитку туризму в Україні необхідно підвищити рівень використання ресурсного потенціалу, професійної підготовки персоналу в індустрії туризму, розробляти та використовувати адекватні механізми та заходи державного регулювання цієї галузі, розвивати та удосконалювати транспортну інфраструктуру, знизити сезонність і просторову нерівномірність розподілу туристів, приділити значну увагу взаємозв'язку між природоохоронною діяльністю і сталим туризмом і т.д.

У науковій літературі на сьогодні існує така думка, що ефективним інструментом досягнення цілей сталого розвитку туристичної галузі є кластери, які можуть включати підприємства транспорту, зв'язку, харчування, легкої промисловості та інші, які у взаємозв'язку та взаємодії можуть дати хороший результат для галузі. Зокрема, Л. Гонтаржевська, В. Кифяк, А. Терехух підкреслюють необхідність застосування системного підходу до управління туристичним кластером (Терехух, 2005, с. 265-271), І. Кравчук наголошує на впровадженні інноваційного транскордонного кластеру сталого розвитку туризму (Кравчук, 2011, с. 14). Та, не зважаючи на достатньо велику кількість проведених досліджень в рамках проблематики необхідності сталого розвитку туризму, концептуальні засади стратегічного управління цим розвитком у

нашій державі чітко не визначені. Економічні реформи, що й надалі проводяться в Україні, незважаючи на суперечливість та непослідовність, вимагають використання сучасного інструментарію для вирішення багатьох актуальних економічних і соціальних проблем. Власне в таких умовах стратегічне управління набуває все більшого значення як один із методів ефективної системи управління розвитком як сучасних організацій і сфер господарювання, так і всієї національної економіки. І галузь туризму при цьому не є винятком. Ми вважаємо, що класичну схему процесу стратегічного управління можна імплементувати до управління сталим розвитком туризму (рис. 3.3).

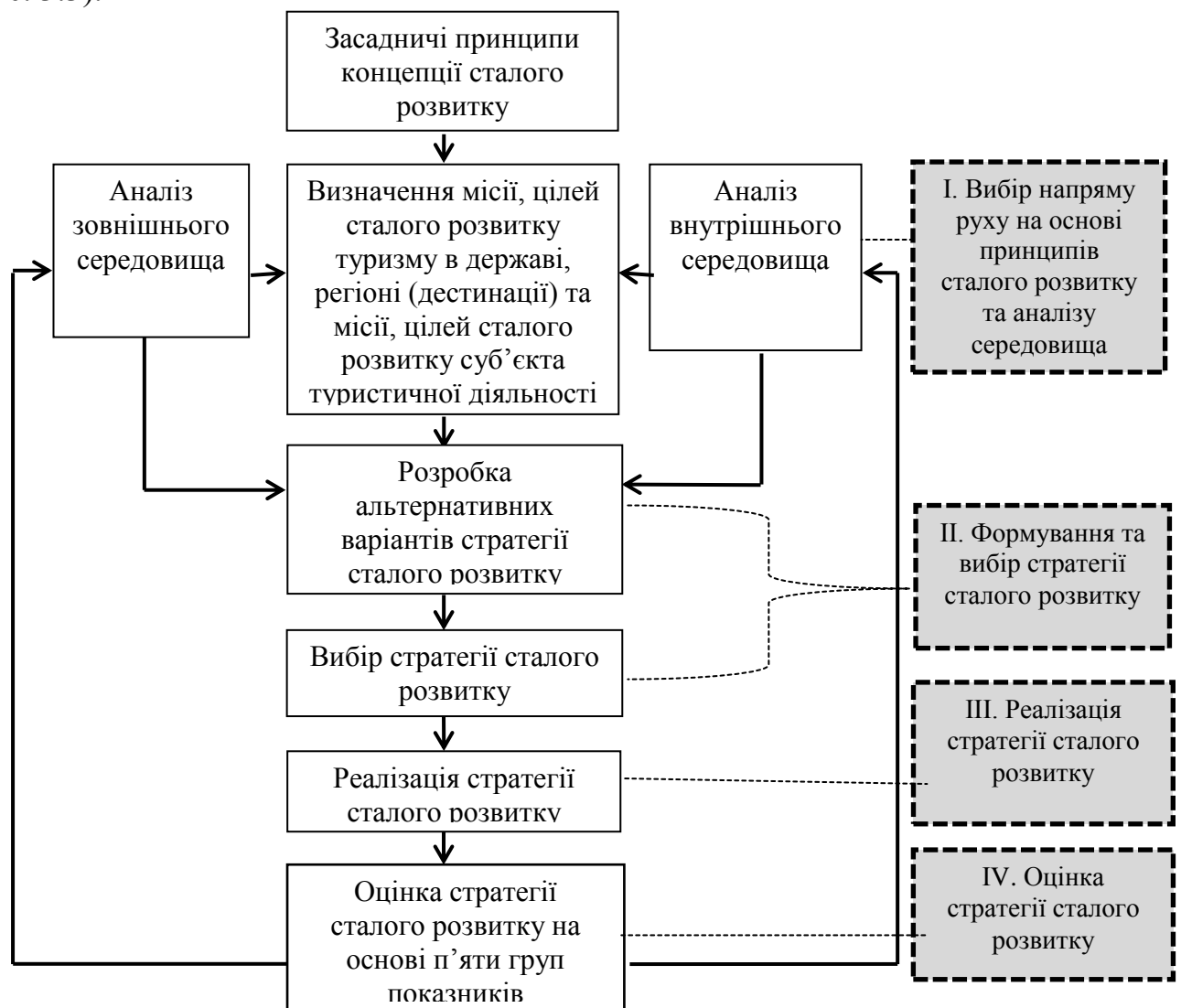


Рис. 3.3. Процес стратегічного управління сталим розвитком туризму

Примітка: розроблено автором на основі (Ткаченко ред, 2010, с. 63)

Провівши дослідження укрупнених етапів стратегічного управління, можна виявити ряд чинників, що стримують сталий розвиток туризму на різних ієрархічних рівнях. Такий аналіз доцільно здійснювати на рівні держави (Відділ розвитку туризму), враховуючи переваги, які властиві стратегічному управлінню та підтвержені світовою практикою. Так, основними перевагами для туристичного бізнесу, на нашу думку, є те, що стратегія, як основний інструмент стратегічного управління сталим розвитком:

- дозволяє визначити основні цілі та шляхи їх досягнення в розрізі активізації розвитку та економічного зростання держави, регіону;
- є способом встановлення взаємодії держави, регіону, підприємства із зовнішнім середовищем;
- дає змогу реагувати на зміни середовища та постійно удосконалювати процеси господарювання на основі зворотного зв'язку;
- є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, що є системною характеристикою напрямів розвитку держави, регіону, суб'єктів туристичної діяльності в довгостроковій перспективі;
- є основою для формування і проведення змін в господарській системі України, регіону, підприємства відповідно до нових вимог зовнішнього та внутрішнього середовища;
- є чинником стабілізації відносин в державі, регіоні та на підприємстві;
- дає можливість забезпечити ефективну мотивацію та контроль дотримання законодавства та стандартів в туристичній діяльності.

Отже, можна стверджувати, що відсутність належних теоретичних і методичних підходів до стратегічного управління сталим розвитком туризму в Україні обумовили необхідність формування концепції стратегічного управління сталим розвитком туризму на усіх ієрархічних рівнях: національному, регіональному та локальному.

Згідно цієї концепції, на кожному рівні сталий розвиток туризму дозволить реалізувати відповідні цілі:

1) на національному рівні – забезпечення постійного розвитку туристичної галузі на умовах паритету задоволення соціальних, екологічних та економічних інтересів суспільства через екологізацію та гуманізацію туристичного ринку;

2) на регіональному рівні – задоволення потреб туристів сьогодні, враховуючи інтереси регіону відносно збереження можливостей надання рекреаційно-туристичних послуг у майбутньому на основі ефективного управління складовими туризму регіону;

3) на локальному рівні – забезпечення та підтримання конкурентоспроможності суб'єктів туристичної діяльності тепер і в майбутньому на засадах економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної дисципліни.

Механізми реалізації концепції стратегічного управління сталим розвитком туризму на всіх рівнях поділяються на правові, адміністративні, економічні, екологічні та організаційні і детально представлені у Додатку Ш.

На нашу думку, сталий розвиток туризму, як загальна концепція стосовно необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людини в туристичних продуктах і послугах та захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровому туристичному довіллі, - це керований розвиток.

Зважаючи на зміни в сучасній теорії управління, появу нових рис стратегічного управління, напрямів у його теорії під впливом зростання значущості маркетингу, екологічного фактора макросередовища та соціальної відповідальності бізнесу, автором дослідження визначено, що сучасна концепція стратегічного управління полягає в забезпеченні сталого розвитку, починаючи від підприємств і завершуючи світовим господарством, шляхом досягнення балансу інтересів споживачів, підприємств, громадськості та держави на основі системного підходу, індивідуальних знань та сучасних інформаційних технологій, що дозволить швидко моделювати різні варіанти

напрямів розвитку, прогнозувати їх результати та вибрати найбільш оптимальний.

Забезпечення сталого розвитку обумовлює необхідність наповнення ідеології стратегічного управління новим змістом. У зв'язку з цим відповідно до концепції сталого розвитку визначено основні теоретичні положення стратегічного управління :

- формування стратегії у взаємодії із зовнішнім середовищем за принципами сталого розвитку;
- встановлення цільових орієнтирів туристичної дестинації, регіону або ж галузі туризму в цілому на перспективу на підставі врахування принципів маркетингу, екогармонійності та толерантності;
- використання еколого-економічного підходу до зростання якості та популярності туристичного продукту на ринку та прогнозування його стратегічної позиції;
- забезпечення довготривалих конкурентних переваг, стійкості конкурентної позиції та економічної безпеки.

Відповідно до зазначених теоретичних положень сформульовано основні засади стратегічного управління сталим розвитком туризму, які дозволять удосконалити та піднести туристичну галузь на якісно новий рівень в національній економіці України:

- соціальної відповідальності за виконання місії перед суспільством;
- інтегративності економічного потенціалу туристичної галузі та здатностей фахівців, залучених у туристичній індустрії, до ефективного використання ресурсів у процесі досягнення встановлених цілей;
- інноваційності, що передбачає постійне удосконалення технологічних, управлінських процесів тощо для забезпечення відповідності підприємств та організацій, що є учасниками туристичного процесу вимогам зовнішнього середовища;
- екогармонійності, який виражає необхідність врахування екологічних наслідків туристичної діяльності;

– економічності, що передбачає раціональне забезпечення стійкого розвитку вітчизняної галузі туризму.

Задля більш повного, раціонального та ефективного досягнення цілей стратегічного управління розвитком туризму пропонуємо використати подібний досвід зарубіжних країн, про що піде мова у наступному параграфі даного дослідження.

3.2. Закордонний досвід організації системи стратегічного управління в туристичній галузі та можливості його використання в Україні

У сучасних умовах розвитку світової економіки стратегічне управління є необхідним компонентом діяльності всіх підприємств незалежно від сфери чи виду їх діяльності. Стратегічне управління туристичною індустрією базується на загальних концепціях і положеннях, які мають місце в інших галузях економіки, однак в той же час, відрізняється низкою особливостей у реалізації окремих стратегій, які обумовлені специфікою галузі туризму в цілому. Саме система стратегічного управління розвитком туризму в регіоні дає змогу туристичним підприємствам поєднати загальну стратегію розвитку з наявністю реальних та потенційних можливостей для її реалізації, враховуючи загрози, які можуть виникнути на ринку. Крім того, через систему стратегічного управління турфірма створює умови для позиціювання на ринку й посилення своїх конкурентних позицій.

Сьогодні стратегічне управління розвитку туристичних центрів в Україні все частіше застосовується на практиці. Проте існує багато невирішених теоретико-методологічних, правових, організаційних питань та практичних проблем використання методів стратегічного менеджменту. Тому, на нашу думку, доцільно узагальнити прогресивний вітчизняний та зарубіжний досвід стратегічного управління розвитку як окремих туристичних підприємств чи організацій, так і туристичних центрів в цілому.

Однак, для кращого застосування методів, способів, моделей та інших специфічних засобів стратегічного управління, пропонуємо розділити його на декілька рівнів, серед яких макрорівень відповідатиме за організацію стратегічного управління сферою туризму загалом, мезорівень – розвиток туристичної індустрії в регіонах (розвиток туристичних центрів), а мікрорівень – ефективне функціонування окремих туристичних компаній (рис.3.4).

Модель №1 «Американська» (ринкова)	Модель №2 «Туризм - основне джерело надходжень до бюджету»	Модель №3 «Європейська»	
Оперативне регулювання, мезо- та мікроекономічний рівень	Державне регулювання, макро-, мезо- та мікроекономічний рівень		
Країни з розвинутою ринковою економікою	Країни, що розвиваються, країни перехідного типу, країни з розвинутим туризмом	Економічно розвинуті європейські країни	
Відсутність централізованої державної адміністрації з питань туризму, всі проблеми вирішуються на місцях	Існують спеціальні органи державної влади, центральний з яких - міністерство	Спеціалізований галузевий підрозділ багатопрофільного, багатогалузевого органу (міністерства) або підпорядкований уряду країни	
США	Ізраїль, Єгипет, Індія, Куба, Мальта, Марокко, Мексика, Нова Зеландія, Малайзія, Кенія, Оман, Камбоджа, ПАР, Домініканська Республіка, Хорватія	Швейцарія, Німеччина, Франція, Австрія, Великобританія, Італія, Іспанія, Швеція, Сінгапур, Чехія, Угорщина, Грузія, Китай	
Модель №4 «Комбінована»			
Державне регулювання, макро-, мезо- та мікроекономічний рівень	Країни з рецептивними туристичними ринками	Комбіноване міністерство (туризм + суміжні з ним або взаємодоповнюючі напрями соціально-економічної політики). Чіткий розподіл повноважень між центральною та регіональною туристичною владою	Туреччина, Греція, Польща, Туніс, Індонезія, Болгарія, Йорданія,

Рис. 3.4. Характеристика моделей розвитку туристичної галузі

Примітка: розроблено автором на основі (Бартошук, 2011)

Аналізуючи роль держави – макрорівень – в процесі стратегічного управління туристичною індустрією, як важливим компонентом економіки будь-якої країни, що володіє достатнім для цього туристичним потенціалом,

нами виділено чотири моделі розвитку індустрії туризму, відповідно до яких і буде обиратися певний конкретний варіант розробки та реалізації стратегій розвитку.

Перша (ринкова) модель передбачає відсутність органу державного управління на рівні центральної влади. Всі питання, пов'язані з розвитком туризму, вирішуються на рівні регіонів або самостійно суб'єктами господарювання на основі оперативного регулювання та принципів ринкової економіки. Для цієї моделі необхідними передумовами ефективного функціонування є висока привабливість для іноземних туристів та відсутність потреби в рекламі свого туристичного прибутку.

Така модель розвитку індустрії туризму сформована в США після 1997 р., коли в цілях економії бюджетних коштів було ліквідовано державну структуру U.S. Travel and Tourism Administration (USTTA), що займалася питаннями розвитку туристичної галузі. Натомість сьогодні в США діє Консультативна рада з туризму та подорожей (USTTAB), до складу якого входять значні представники туристичної індустрії (саме за їхній рахунок проводяться масштабні туристичні рекламні кампанії).

Цей підхід ефективний у країнах з розвинутою ринковою економікою, де переважають приватні туристичні компанії різної величини і спеціалізації, які можуть обійтися без втручання держави. Важливе значення при цьому мають розвинута інфраструктура, система забезпечення безпеки туристів, високий рівень надання медичних, банківських, і страхових послуг.

Друга модель розвитку туризму передбачає наявність спеціального, авторитетного та самостійного державного центрального органу (наприклад, міністерства), який контролює діяльність усієї туристичної галузі. Такий орган має значні повноваження у сфері інвестицій, маркетингових досліджень, розробки стратегій розвитку, підготовки кадрів, реклами тощо.

Дана модель управління туристичною індустрією притаманна тим країнам, для яких туризм є одним з основних джерел валютних надходжень у бюджет, а також туристично розвинутим державам, які прагнуть постійно

підтримувати свій позитивний туристичний імідж (Єгипет, Ізраїль, Індія, Мексика та ін.).

Третя (європейська) модель участі держави в розвитку індустрії туризму переважає в розвинутих європейських державах (Австрія, Франція, Італія, Іспанія та ін.). Згідно цієї моделі, питання розвитку туристичної діяльності вирішуються на рівні спеціалізованого галузевого підрозділу, який функціонує в рамках багатогалузевих міністерств або напряму підпорядковується урядові країни, і при цьому має статус відносно самостійного адміністративного органу. Наприклад, аналізуючи механізм управління туризмом у Франції, можна зробити висновок, що питаннями регулювання туризму займається Міністерство транспорту і суспільних робіт, яке за своєю суттю є подібним до вітчизняного Міністерства інфраструктури, проте існує ряд інших органів, які не входять в склад цього міністерства, але мають право дорадчого голосу (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Система органів управління туристичним потенціалом Франції

Примітка: розроблено автором на основі (Козловський, 2005)

Підсиленням іміджу Франції як туристичного центру на міжнародному ринку займається асоціація «Maison de la France», що виникла в 1987 р. На даний час асоціація нараховує близько 800 членів. У штаті асоціації більше 200 співробітників, 31 його представництво працює в 26 країнах світу. Керівний орган асоціації – Рада директорів – складається з 27 осіб (1/3 – чиновники державного апарату, а 2/3 – представники приватного бізнесу) (Maison de la France. Le ministère délégué au Tourisme).

Завдяки діяльності цієї асоціації просування французького туристичного продукту на закордонні ринки відбувається дуже успішно. Фахівці підрахували, що кожне вкладене у просування євро приносить 100 євро надходжень (Maison de la France. Le ministère délégué au Tourisme). В Іспанії питання туризму координує Державний секретаріат з питань торгівлі, туризму та малого бізнесу, який підпорядковується Міністерству економіки. Крім Держсекретаріату Міністерству також відповідає за діяльність наступних інституцій:

- Центральна дирекція з туризму (вирішує адміністративні питання, розробляє напрями державної політики у сфері туризму);
- готельна мережа «Paradores» (83 готелі, розміщені в будинках, що становлять історичну цінність);
- два виставково-конгресні центри (в Мадриді й Малазі);
- Іспанський інститут туризму «Turespasa» (Secretaria de Estado de Turismo y Comercio.).

Повноваження самого Міністерства економіки досить обмежені. Такі важливі функції, як ліцензування, сертифікація послуг, розробка стратегії розвитку туристичної індустрії є прерогативою місцевої влади, що може послужити корисним досвідом для України.

На нашу думку, Україні слід перейняти в майбутньому досвід співробітництва Ради з розвитку туризму із представниками приватного сектора, що здійснюється через впровадження в організацію й облік висунутих останніми ініціатив, особливо з питань просування специфічних та екологічних туристичних продуктів.

Іспанський інститут туризму «Turespasa», подібно французькій асоціації «Maison de la France» та є її своєрідним аналогом, займається залученням іноземних туристів, займаючись рекламною діяльністю та промоцією іспанських курортів за кордоном. Дана організація має широку мережу інформаційних офісів в Іспанії та 29 представництв у 21 країні світу. Інститут повністю фінансується з держбюджету (Козловський, 2005).

У Великобританії сферою туризму опікується Міністерство культури, засобів масової інформації та спорту, якому підпорядковується орган, що безпосередньо координує діяльність у галузі туризму – «VisitBritain». «VisitBritain» – поряд із традиційною діяльністю на іноземних ринках (поширення інформації туристичного змісту, реклама, участь у виставках) надає платні консалтингові послуги, організовує виставки та семінари, здійснює різні проекти за участю іноземного капіталу, видає та реалізовує рекламно-інформаційну продукцію.

Правління «VisitBritain» призначається Міністерством культури, засобами масової інформації та спорту й складається з голови та 5 членів, а також голів «Wales Tourist Board», «VisitScotland» та «England Marketing Advisory Board», регіональних структур, схожих за своїми функціями з «VisitBritain». Фінансування діяльності організації на рік складає в середньому 35,5 млн. фунтів з державної казни, а крім того щороку неурядове фінансування становить приблизно 17 млн. фунтів (UNWTO Tourism Highlights/ 2016 Edition).

Успіх проектів «VisitBritain», реалізованих починаючи з 2004 р. («The City Breaks», «Touring and Good Living»), позначився на зростанні прибутку від в'їзного туризму (12,3 млрд. фунтів). Розробивши власний сайт на 19 мовах для 36 країн світу, «VisitBritain» продовжує адаптовувати його для нових туристичних ринків світу. Наприклад, у 2005 р. в Чехії, Угорщині, Таїланді, Малайзії та Греції відкрилися локальні версії сайту на мовах даних країн (Глебова, 2012).

На нашу думку, саме європейська модель розвитку туризму видається найбільш прийнятною і для України, оскільки характерними рисами цього типу

розвитку туризму є такі, що необхідні і для вітчизняного туристичного ринку: погодження інтересів держави, місцевої влади та приватного бізнесу; взаємовигідні форми співробітництва між органами управління макро- та мезоекономічного рівнів; у країнах діють багато інших організацій, що займаються питаннями розвитку туризму (перебувають в адміністративному підпорядкуванні у вищезгаданих структур або функціонують автономно).

Четверта (комбінована) модель розвитку туристичної галузі передбачає створення комбінованого міністерства, яке, крім туризму, також охоплює інші, суміжні з ним напрями соціально-економічної політики. За даними ЮНВТО у понад 80 країн світу туризм віднесено переважно до компетенції міністерств і відомств економічного блоку (міністерства економіки, торгівлі, транспорту, промисловості, фінансів), решта – до міністерств і відомств соціального блоку (міністерства культури, екології, освіти, інформації, археології) (Биркович, 2006, с. 20).

Країни, які використовують цю модель, визнать туризм пріоритетним напрямом розвитку економіки і встановлюють чіткий розподіл обов'язків та повноважень між центральною та місцевими органами з питань управління туристичною діяльністю. Основними цілями такої державної туристичної політики є забезпечення збалансованості в розвитку туризму та інших галузей економіки, а також просування національного туристичного продукту за кордоном. На наш погляд, ця модель поєднує риси другої та третьої моделей розвитку туристичної галузі. Вона знайшла широке застосування в тих країнах, які мають намір позиціонувати себе як рецептивні туристичні ринки – Туреччина, Греція, Йорданія, Індонезія та ін.

Аналізуючи потреби, способи і методи застосування стратегічного управління туристичною індустрією на мезоекономічному рівні (рівні туристичного центру), можна звести його до трьох альтернативних підходів.

Перший підхід полягає в тому, що регіональна політика в деяких секторах економіки, включаючи також туризм, часто не виробляється індивідуально, а інтегрується в політику інших галузей. Таку ситуацію можна пояснити

необхідністю вирішення проблем розвитку туризму в контексті загального соціально-економічного розвитку регіону, що обумовлено низкою причин:

1) туристичні підприємства є невід'ємною частиною господарської і соціальної системи територіального утворення і на розвиток туризму в регіоні помітно впливають стан кредитно-грошової системи, рівень розвитку суміжних галузей виробництва, сфери послуг загалом тощо;

2) розвиток туристичної індустрії вимагає концентрації значних фінансових засобів і в багатьох випадках передбачає наявність великої кількості учасників як на стадії формування інвестиційного портфелю, будівництва, реконструкції, так і на стадії функціонування підприємства;

Другий підхід ґрунтується на тому, що території, які характеризуються значним туристичним потенціалом, в тому числі й розвинутою інфраструктурою, розробляють самостійні стратегії розвитку туризму. Цей підхід є доцільним за умови обґрунтування того, що розвиток туризму сприятиме динамічному і збалансованому розвитку адміністративно-територіальних одиниць, оскільки стратегічний план – це документ, який покликаний підвищити конкурентоспроможність території.

Третій підхід враховує, що особливою рисою туризму є те, що часто місця, привабливі для туристів, знаходяться в межах більш як однієї адміністративної одиниці. Тому необхідна їх співпраця. Така співпраця може передбачати, наприклад, спільну технічну інфраструктуру (водопостачання та відведення стічних вод, дороги, телекомунікації тощо). Розвиток туризму також зумовлює координацію дій місцевої влади з державною адміністрацією на рівні району і вище (Теребух, 2005).

Американські дослідники Девід Л. Едгелла і Р. Т. Хеніша цілком справедливо вважають, що «світовий туризм вимагає більш тісного співробітництва на місцевому і регіональному рівнях, щоб підвищити якість туристичного продукту, зробивши його конкурентоспроможним на світовому рівні» (Годфри, 2000, с.30).

Наприклад, деякі малі історичні міста Західної України мають значний потенціал для розвитку туризму, але обмежені в ресурсах для розвитку, тому долаючи нечіткість уявлень про технології перетворень, вирішили об'єднати свої зусилля і на рівні міських адміністрацій розробили Програму спільних дій. Серед заходів, які передбачає прийнята Програма, на нашу думку, варто виокремити такі, як:

- створення й просування привабливого для туристів і туристичного бізнесу іміджу міст, а також комфортного інформаційного середовища;
- розвиток інфраструктури й матеріальної бази туризму;
- розробка та реалізація спільного туристичного продукту;
- удосконалення структури управління та розвитку туризму;
- підготовка кадрів та науково-методологічне забезпечення туристичної діяльності (Бойко-Бойчук, 2002, с. 144-150).

Для розробки такої спільної Програми, представники перелічених містечок Західної України скористалися аналогічним досвідом Польщі. Однак тут варто додати, що польські фахівці з розвитку туризму на регіональному рівні, рекомендують перед початком розробки та впровадження подібних програм здійснювати поетапний аналіз туристичного потенціалу регіону, його конкурентних переваг, динаміку туристичних потоків, а тоді вже переходити до конкретних дій (рис. 3.6).

Важливим в плані стратегічного управління є аналіз місцевою (регіональною) владою конкретних туристичних ринків. Органи влади разом з туристичними підприємствами мають реально оцінювати конкурентні можливості регіону, конкретного туристичного продукту й орієнтуватися в конкурентному середовищі, виходячи зі своїми туристичними продуктами на регіональний, національний чи глобальний ринок. Наприклад, у стратегії розвитку туризму в Померанському воєводстві (Польща) були виділені ринки, які мають відношення до тих видів туризму, які розвинуті в регіоні, або є перспективними, а також охарактеризовано та оцінено стратегічну важливість туристичних ринків для регіону. Перспективи розвитку стратегічних

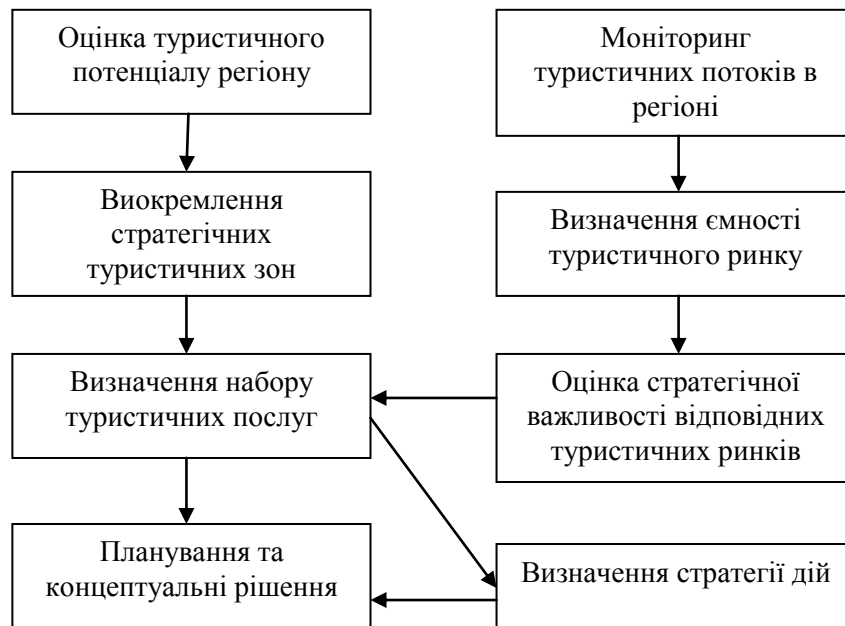


Рис. 3.6. Польський досвід оцінки конкурентних можливостей туристичного регіону (центру) в процесі стратегічного управління (Теребух, 2005)

туристичних ринків оцінювались з врахуванням сучасного стану та очікуваних змін у попиті, пропозиції та конкурентоспроможності у майбутньому, що дає можливість визначити пріоритети з врахуванням реальних можливостей на основі аналізу нових тенденцій (Dutkowski, 2004).

Підсумовуючи зазначене вище, варто сказати, що учасниками або виконавцями таких заходів з розвитку стратегічних турпродуктів, які є важливими для певного туристичного центру, є суб'єкти підприємництва, які безпосередньо зацікавлені в реалізації заходів, а тому такий підхід є більш адресним і відповідає вимогам сучасного ринку.

На мікрорівні стратегічного управління сферою туризму ключовим його елементом є туристичне підприємство. Головне його завдання полягає в організації комфортного та якісного забезпечення мотиваційних вимог туриста. Відповідність вимогам гарантує ефективність їх діяльності на ринках різного рівня. Функцією підприємств туристичної галузі є створення, реалізація та організація споживання послуг та товарів туристичного призначення, виробництво тур продукту.

Розробка стратегії ще не означає, що туристичне підприємство її здійснює. Основними причинами неефективної реалізації стратегій підприємств окремих сегментів туристичної індустрії є:

- недосконалість існуючих організаційних структур, які є негнучкими стосовно змін та, відповідно, до обраної стратегії;

- недостатнє розуміння менеджерами конкретних завдань і термінів досягнення цілей та низька ефективність механізмів моніторингу результативності реалізованих стратегій;

- відсутність у колективі почуття відповідальності за досягнення стратегічних цілей впродовж усього періоду їх реалізації і неготовність керівників до подолання опору, пов'язаного з новими стратегічними змінами.

Як слушно вважає В. Кучеренко, основними перевагами стратегічного управління для суб'єктів туристичного бізнесу можна назвати такі:

- стратегія дозволяє визначити основні напрями та шляхи досягнення цілей щодо активізації розвитку та забезпечення виживання підприємства в довгостроковій перспективі, концентруючи зусилля на пріоритетах;

- дає змогу здійснювати оперативне і постійне уточнення в процесі господарської діяльності та змін при умові добре налагодженого зворотного зв'язку;

- виступає основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, що є системною характеристикою напрямів розвитку підприємства, формування і проведення змін в організаційній структурі підприємства, стержнем діяльності всіх рівнів і ліній систем управління;

- дає можливість забезпечити ефективну мотивацію, контроль і облік дотримання стандарту підприємства, що визначає його успішний розвиток і результати діяльності (Кусков, 2008).

Отже, можна стверджувати, що на мікрорівні стратегічне управління забезпечує турфірму засобами передбачення й адаптації до зовнішніх змін, засобами для координації й інтегрування операцій, які можуть бути

диверсифіковані та географічно розрізнені, а також забезпечує механізмом по створенню необхідного зв'язку між формуванням і реалізацією стратегії.

Повертаючись до польського досвіду застосування стратегічного управління на різних рівнях організації туристичного бізнесу, слід сказати, що і для мікрорівня тамтешні фахівці пропонують чітке поетапне впровадження стратегічного управління на підприємстві, яке повинне здійснюватися циклічно (рис. 3.7).

Проте слід враховувати також те, що можливості стратегічного управління в туризмі не є всеосяжними, а також сильно залежать від особистого внеску фахівців, які ним займаються. Основними особливостями, на які в першу чергу необхідно звернути увагу є такі, як:

– стратегічне управління не може дати точного і детального опису становища компанії і її розташування в бізнес-середовищі – швидше це буде сукупність якісних характеристик майбутнього фірми, її позицій серед конкурентів, а також потенціалу, необхідного для виживання;

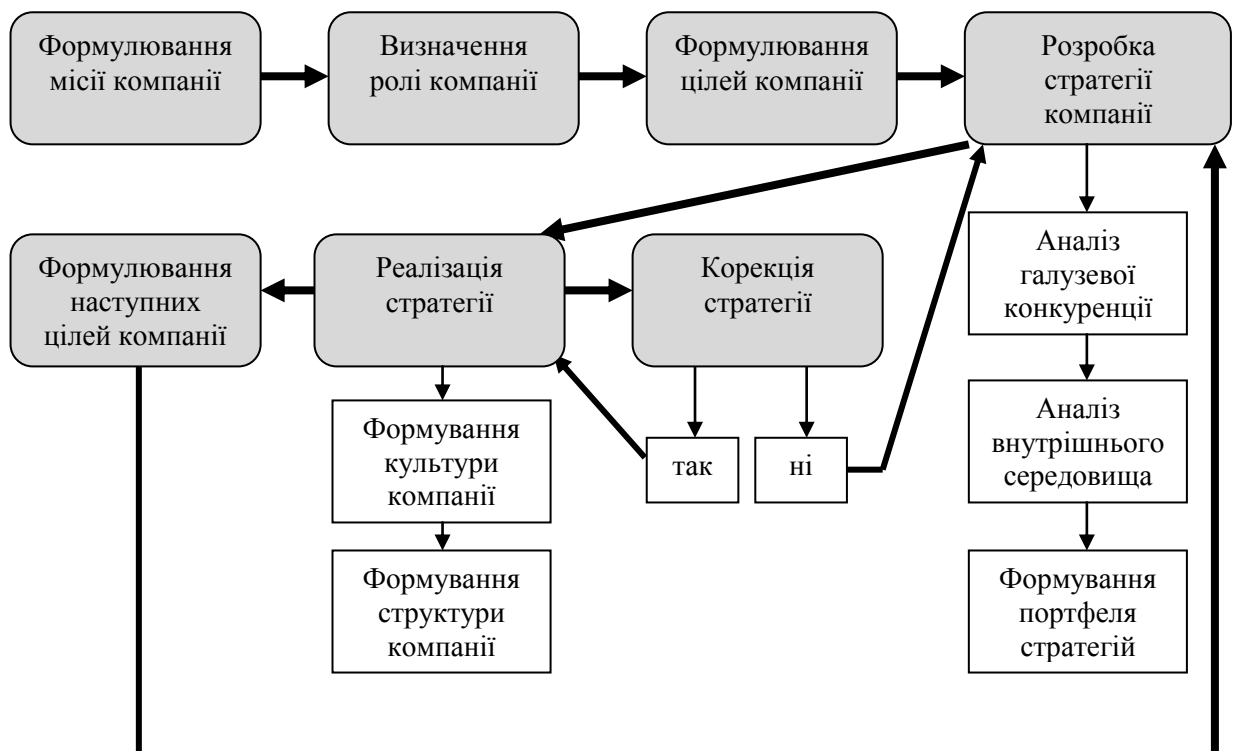


Рис. 3.7. Процес циклічного стратегічного управління в туристичній компанії

Примітка: розробка автора

– система стратегічного управління – це визначена філософія та ідеологія бізнесу, яка не повинна зводитись до набору формалізованих правил, процедур і схем, оскільки при розробці стратегії необхідним є поєднання інтуїції, професіоналізму і креативності менеджерів, здатних втягнути всіх працівників компанії в реалізацію стратегії;

– в ринкових умовах помилки, допущені при виборі стратегії неможливо виправити жодними ефективними прийомами оперативного менеджменту, що може привезти до поразки в конкурентній боротьбі (Адельсеїтова, 2012).

Зрозуміло, що ідеальної туристичної організації не існує у жодній країні світу. Проте вже сьогодні створюються туристичні підприємства, які найкраще відповідають умовам сучасного світового динамічного туристичного ринку. Для цього вони повинні постійно вдосконалюватися відповідно до сучасних тенденцій - динаміки зовнішніх чинників попиту на туристичну продукцію, модних та популярних туристичних напрямках, додаткового сервісу тощо. Не слід також забувати і про зміни у маркетинговому середовищі, зокрема, про політико-правові та соціально-культурні макрочинники, а також зрушення у конкурентному середовищі, цінній політиці, системі просування на ринок.

Саме поєднання ефективного стратегічного управління на всіх рівнях розвитку туризму як галузі економіки – макро-, мезо- та мікрорівні, – разом із застосуванням прогресивного зарубіжного досвіду дасть змогу вивести туристичний бізнес в Україні на якісно вищий щабель розвитку.

3.3. Вибір оптимальної стратегії розвитку в умовах змінного галузевого середовища

Позиціонування організації на ринку на даний момент є надзвичайно важливим питанням, без відповіді на яке неможливо побудувати стратегію організації та визначити очікувану позицію підприємства на майбутнє.

Стратегічна позиція – це співвідношення внутрішніх можливостей, зовнішніх сил і обставин, під вплив яких потрапляє фірма в процесі конкретної виробничо-господарської діяльності (Ефремов, 2001, с. 39).

Попередньо нами було проаналізовано досить велику кількість підходів щодо стратегічного позиціонування турфірми, які, однак, добре виглядаючи в теорії, інколи загрожують певними пастками на практиці. Маючи на увазі, що організація за необхідністю стане дотримуватися певного способу дій, ці підходи засновані на спробі логічно прив'язати стратегію до тенденцій зміни зовнішніх умов, деталізувати її до рівня оперативних заходів, а також пов'язати її з фінансовими можливостями компанії.

Для підприємницької діяльності у сфері туризму проаналізовані раніше моделі стратегічного позиціонування не завжди можуть бути застосовані у своєму класичному вигляді в силу таких основних причин:

1) сучасний туристичний бізнес все більше перетворюється на бізнес товарних послуг – туристи хочуть, щоб послуги, які вони купують, надавалися як можна швидше і вищої якості, а під тиском часу можливості персоніфікувати турпослуги під кожного клієнта окремо різко скорочуються; сьогодні повсюдно спостерігається стандартизація, уніфікація та пакетування послуг, тобто послуги все більше і більше стають схожими на продукти;

2) прагнення зберегти клієнтуру своїх туристичних послуг змушує постійно збільшувати швидкість реакції бізнесу на запити споживачів, що в результаті призводить до обслуговування їх в режимі реального часу протягом 24-х годин на добу, незалежно від місцезнаходження клієнта;

3) суттєвий дефіцит достовірної ринкової інформації не дозволяє визначити систему координат, в якій традиційно будуються класичні моделі, наприклад, категорія «частка ринку» припускає, як мінімум, знання загальної місткості ринку (в даному випадку регіонального) за певним продуктом, що для сучасної вітчизняної економіки з величезним (50-60%) тіньовим сектором одержання такої інформації з доступних офіційних джерел неможливо, а

проведення власних досліджень в таких великих обсягах економічно не виправдано;

4) глобалізація економіки і посилена конкуренція роблять практично позбавленим розв'язку завдання визначення всіх конкурентів туристичної організації, що необхідно для стратегічного позиціонування її бізнесу.

Враховуючи сучасні умови функціонування туристичних організацій, вважаємо за доцільне створення такої моделі вибору стратегії, яка б могла враховувати можливі стратегічні позиції організації й неочікувані стратегічні зміни зовнішнього підприємницького середовища, що можуть виникнути на її шляху. Модель базується на основі стратегічної бізнес-моделі, добре відомій системі вибору стратегії та класифікації несподіваних стратегічних змін зовнішнього підприємницького середовища, а її побудова здійснюється в три етапи (рис. 3.8).

Перший етап передбачає розробку бізнес-моделі – стратегічного інструменту – для відображення позиції підприємства на ринку в залежності від взаємодії двох чинників. При цьому застосовується кількісна інформація, яка завжди є доступною та достовірною. На сьогодні даний підхід найчастіше застосовується українськими консалтинговими фірмами.

В якості вихідних даних для побудови стратегічної бізнес-моделі прийнятий показник обсягу реалізації туристичних послуг за період січень-грудень 2015 р туристичної організації ТЗОВ «АККОРД-тур» – одного з найбільших вітчизняних туроператорів, філії та представництва якого знаходяться по всій Україні, а, отже, ця компанія може служити взірцем для інших туристичних підприємств (табл. 3.1).

В якості базової одиниці бізнес-моделі виступає певний вид туристичного продукту компанії, який ми назвали поняттям «стратегічна бізнес-одиниця» (далі - «Бізнес») і яке було отримане шляхом виділення певних видів діяльності в загальному асортименті туристичних послуг організації та орієнтованих на певний сегмент ринку.

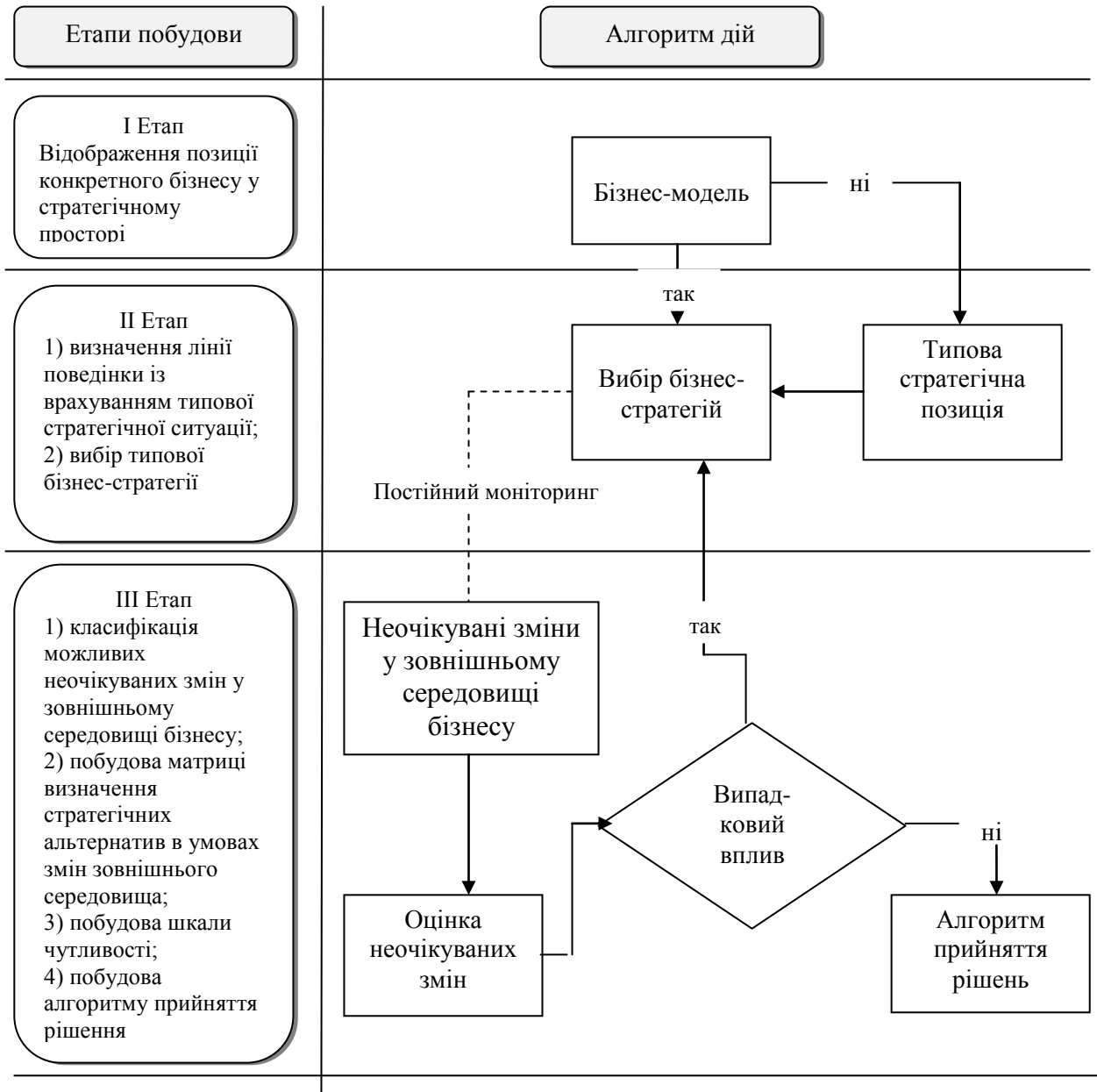


Рис. 3.8. Модель вибору стратегії для туристичних дестинацій та суб'єктів туристичного бізнесу в умовах несподіваних змін зовнішнього галузевого середовища

Примітка: розвинуто автором

Оскільки переважна більшість вітчизняних турфірм надають максимально подібний, а часто й ідентичний, асортимент послуг, то на основі аналізу найбільших з цих компаній (в нашому випадку, ТЗОВ «АККОРД-тур») можна побачити загальну ситуацію щодо вибору конкретних видів турпродукту споживачами, а також позицій турфірм на туристичному ринку України.

Таблиця 3.1

Обсяги реалізації туристичних послуг по кожній одиниці бізнесу за період за період січень-грудень 2015 р.

Місяці	Обсяг реалізації турпослуг (тис. грн.)	Обсяг реалізації турпослуг по кожній одиниці бізнесу (тис. грн.)						
		Бізнес 1	Бізнес 2	Бізнес 3	Бізнес 4	Бізнес 5	Бізнес 6	Бізнес 7
Січень	38040	8850	0	0	0	0	10650	18540
Лютий	78690	37300	0	0	0	0	15640	25750
Березень	115350	19460	0	0	0	26950	30340	38600
Квітень	269360	13850	65740	47800	15340	35460	45800	45370
Травень	372830	11560	98550	88560	35700	28560	56250	53650
Червень	557250	23950	185740	128450	134800	22340	61970	0
Липень	963110	24730	320650	204650	297400	34300	81380	0
Серпень	995055	35610	367600	267445	188560	39290	96550	0
Вересень	674540	56580	256230	121100	121655	33575	85400	0
Жовтень	103350	25600	21700	0	0	20800	35250	0
Листопад	74100	15550	0	0	0	15400	24700	18450
Грудень	70590	13200	0	0	0	12460	17430	27500
Загальний обсяг	4203265	286240	1316210	749005	793455	269135	561360	227860

Примітка: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

В якості асортименту обрано туристичну програму і перший рівень асортиментних одиниць (рис. 3.9)

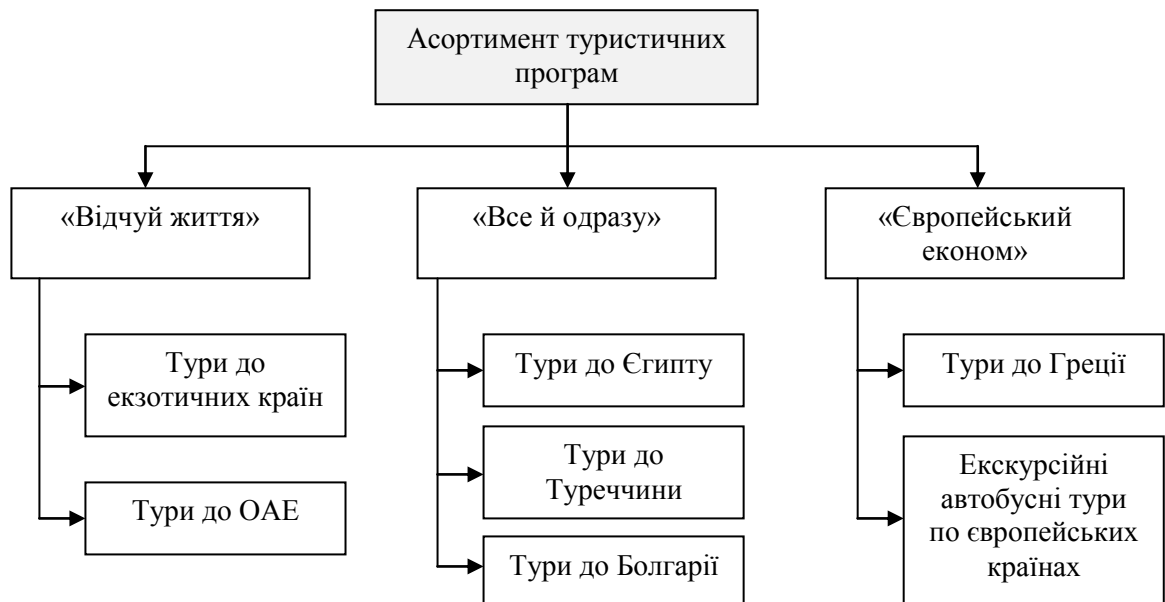


Рис. 3.9. Структура асортименту туристичних програм ТЗОВ «АККОРД-ТУР»

Примітка: розроблено автором

За основу бізнес-одиниць було взято сім найбільш популярних у туристів турпродуктів за останні 10 років у більшості туристичних підприємств м. Львова і м. Києва (виїзний туризм).

Для визначення цільових сегментів ринку використано три основні ознаки сегментування, виділені автором при обробці анкетних даних у попередніх параграфах: дохід та вік туриста, ціна туру (рис. 3.10).

Асортимент туристичних програм	Ознака сегментування
Туристична програма А. «Відчуй життя!»	Дохід туриста
Туристична програма В. «Все й одразу»	Вік туриста
Туристична програма С. «Європейський економ»	Ціна туру

Рис. 3.10. Асортимент туристичних програм та основні ознаки сегментації, що використовуються туристичною організацією

Примітка: розроблено автором

Матриця для визначення «Бізнес одиниці» набуде вигляду, який показано на рис. 3.11.

	Дохід	Вік	Ціна
Туристична програма А. «Відчуй життя!»	Бізнес 5		Бізнес 7
Туристична програма В. «Все й одразу»		Бізнес 1, Бізнес 2, Бізнес 4	
Туристична програма С. «Європейський економ»	Бізнес 6		Бізнес 3

Рис. 3.11. Матриця для визначення «Бізнес одиниці»

Примітка: розроблено автором

Під категорією «Бізнес 1» нами було взято за основу результати продаж турів до Єгипту, «Бізнес 2» – тури до Туреччини, «Бізнес 3» – тури до Греції, «Бізнес 4» – тури до Болгарії, «Бізнес 5» – тури до екзотичних країн (країни Азії), «Бізнес 6» – екскурсійні автобусні тури по європейським країнам, «Бізнес 7» – тури до ОАЕ.

Для вартості кожного бізнесу в загальному асортименті турпослуг організації обчислюється показник питомої ваги, який розраховується за формулою (3.1):

$$V_i = Y_i / Y_o \cdot 100\% \quad (3.1)$$

де V_i – питома вага одиниці бізнесу в загальному обсязі реалізації туристичних послуг протягом базового періоду (запропонований період – 1 рік); Y_o – сумарний обсяг реалізації туристичних послуг за базовий період (тис. грн.); Y_i – обсяг реалізації туристичних послуг i -тої групи за той же період. При цьому $Y_o = \sum Y_i$.

В якості обґрунтування вибору параметра $V(\%)$ слід зазначити такі причини:

- точно розрахувати частку ринку (навіть регіонального) в даний час надзвичайно важко, якщо взагалі можливо;
- обсяг реалізації послуг підприємства фактично і є обсягом його (підприємства) ринку в кожний конкретний період.
- для кожного підприємства ключовим завданням є абсолютний ріст власних обсягів реалізації, навіть за умови скорочення його частки на ринку;
- в умовах динамічних і не завжди передбачуваних змін місткості ринку

Таблиця 3.2

Питома вага i -тої одиниці бізнесу в загальному обсязі реалізації (за звітний період січень-грудень 2015 р.)

СБО	Обсяг реалізації по кожній одиниці бізнесу, V_i (тис. грн.)	V_o (%)
Бізнес 1	286 240	6,8
Бізнес 2	1 316 210	31,3
Бізнес 3	749 005	17,8
Бізнес 4	793 455	18,9
Бізнес 5	269 135	6,4
Бізнес 6	561 360	13,4
Бізнес 7	227 860	5,4
<i>Разом</i>	<i>4 203 265</i>	<i>100</i>

Примітка: розраховано автором

можливою є ситуація, коли частка ринку може зростати при падінні обсягів збуту.

За таких обставин власне параметр V (питома вага одиниці бізнесу) позбавлений вищезазначених недоліків, що робить його цілком придатним для середньострокового стратегічного аналізу значимості одиниці бізнесу в загальному асортименті туристичних послуг організації.

Для характеристики вкладу кожної одиниці бізнесу в зміні сумарного темпу обсягів реалізації туристичних послуг обчислюється показник питомої ваги одиниці бізнесу за темпу зміни обсягів протягом базового періоду за лінійним трендом (T_i).

Даний параметр обчислюється за формулою (3.2):

$$T_i = A_i / A_o \cdot 100\%, \quad (3.2)$$

де T_i – питома вага одиниці бізнесу в темпі зміни обсягів реалізації туристичних послуг протягом базового періоду по лінійному тренду (%);

A_o – коефіцієнт тренду сумарного обсягу реалізації за базовий період;

A_i – коефіцієнт тренду i -тої групи послуг протягом базового періоду.

Формула лінійного тренду функції обсягу реалізації туристичних послуг є рівнянням полінома першого ступеня (3.3):

$$Y_o = A_o \cdot X + B_o, \quad (3.3)$$

де Y_o – розрахунковий обсяг реалізації (тис. грн.);

X – розрахунковий період (місяць);

A_o – параметр рівняння, що може бути інтерпретований як розрахована зміна (приріст або спад) обсягу реалізації туристичних послуг порівняно з попереднім періодом;

B_o – параметр рівняння, який може бути інтерпретовано, як теоретичний обсяг збуту в початковий період (тис. грн. в 1-й місяць).

Аналогічний розрахунок необхідно здійснити для кожної одиниці бізнесу. Для цього з сумарного обсягу щомісячної реалізації послуг слід виділити дані щодо щомісячної реалізації кожної одиниці бізнесу.

За цієї умови рівняння тренду для кожної і-тої одиниці бізнесу матимуть аналогічний вигляд (3.4):

$$Y_i = A_i \cdot X + B_i \quad (3.4)$$

Оскільки $Y_o = \Sigma Y_i$, то у відповідності з властивістю адитивності лінійних функцій $A_o = \Sigma A_i$, одиничний приріст сумарного обсягу реалізації складається з одиничних збільшень (з обома знаками) обсягів реалізації всіх одиниць бізнесу, включених до асортименту туристичної організації.

Параметри рівняння обчислюються за методом найменших квадратів. У даному розрахунку для обчислення параметрів рівняння було використано програму MS Excel, зокрема, діаграми з виведенням рівняння лінійного тренду (Додаток Щ).

Напрямок тренду відображає динаміку зміни обсягів реалізації: зростання або спадання. Результати коефіцієнтів представлені в табл. 3.3.

Розділивши коефіцієнт тренда і-тої групи на коефіцієнт тренда сумарного обсягу, отримаємо параметр Γ (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Питома вага і-ої групи послуг в динаміці зміни

Коефіцієнт	A_i	$\Gamma(\%)$
A_1	+9,9	14,8
A_2	+2,5	26,8
A_3	+5,4	25,7
A_4	+2,6	10,6
A_5	+3,2	10,8
A_6	+0,9	4,5
A_7	+3,2	6,8
A_0	27,7	100

Примітка: розраховано автором

Розрахункові зміни кожної одиниці бізнесу, обчислені за результатами лінійного тренду, представлені на рис. 3.12.

Відобразивши графічно обчислені значення, отримаємо параметричний графік, що характеризує кожну групу послуг асортименту організації (рис. 3.13).

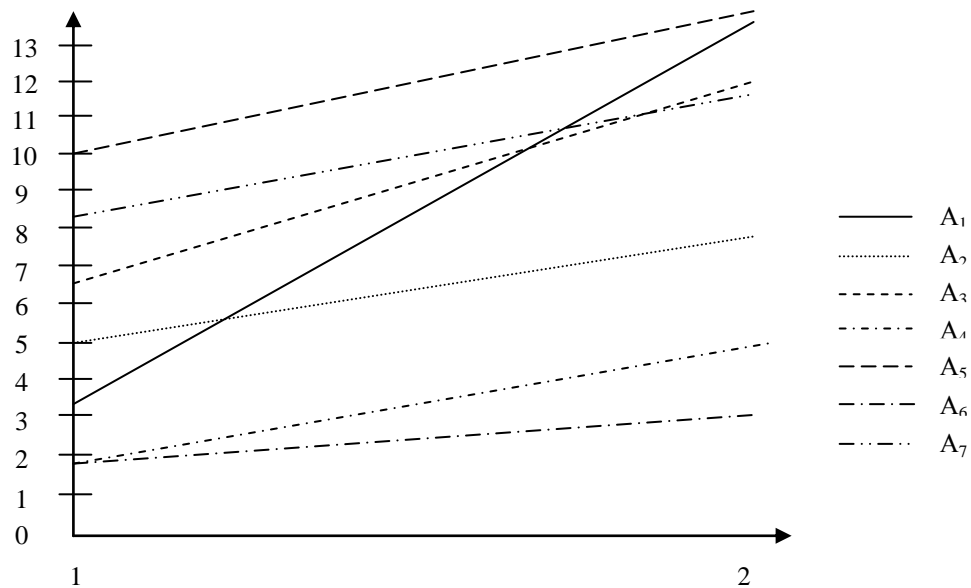


Рис. 3.12. Динаміка змін обсягу реалізації за лінійним трендом

Примітка: розраховано автором

Наочно видно, що Бізнес 1 (тури до Єгипту) має найкращий позитивний приріст обсягів реалізації для турфірми. Також високу позитивну динаміку показують Бізнес 3 (тури до Греції), Бізнес 5 (країни Азії) та Бізнес 7 (відпочинок в ОАЕ). Хоча решта бізнес-одиниць (тури до Туреччини, Болгарії та екскурсії Європою відповідно) також мають позитивну динаміку, проте їхній приріст значно менший, а тому компанія повинна змінити стратегії щодо їхніх продажів або ж в майбутньому вони стануть тягарем для турфірми і від них потрібно буде відмовитися зовсім.

Для отримання стратегічної бізнес-моделі розділимо графік на квадранти. Вибір значень для такого розподілу і кількість квадрантів залежать від загальної стратегії та поточного становища організації, а також від наявних ресурсів і рекомендацій менеджерів або аналітиків.

В силу певних причин (специфіка даної галузі, думка керівництва фірми й аналітиків) для досліджуваної туристичної організації доцільніше, на нашу думку, поділити стратегічний простір на квадранти за значеннями 10% і 20% (рис. 3.14).

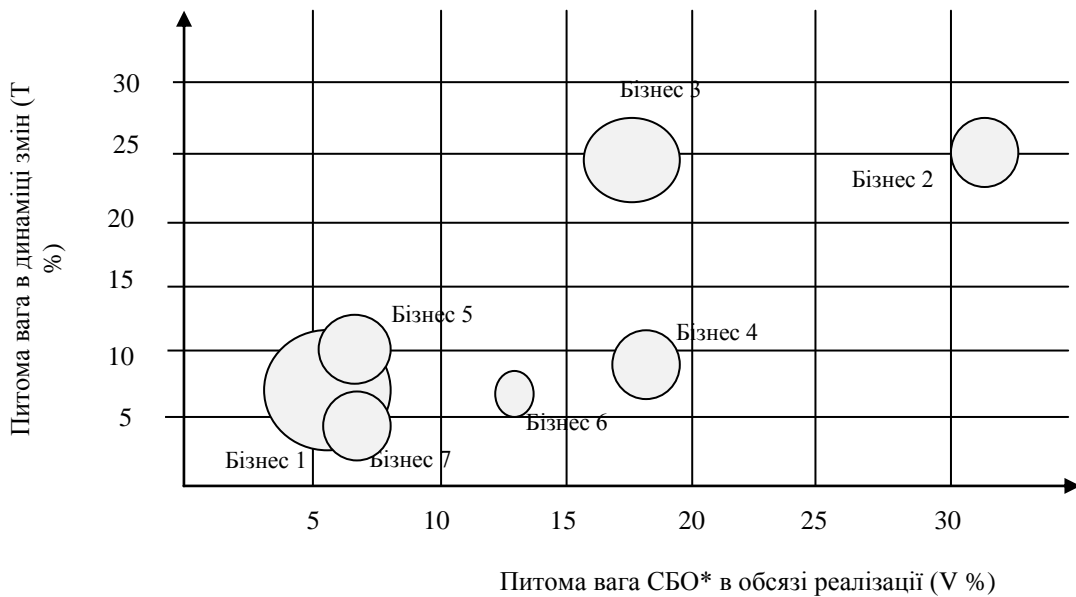


Рис. 3.13. Параметричний графік

* СБО – стратегічна бізнес-одиноця

Примітка: побудовано автором

Такий поділ є більш чутливим до позитивної або негативної тенденції розвитку для кожної одиниці бізнесу турпослуг і в подальшому дозволить оцінити ефективність прийнятих рішень та дій.

Другий етап розробки схеми вибору стратегії в умовах неочікуваних стратегічних змін передбачає визначення лінії поведінки з урахуванням стратегічної позиції організації. Це дозволяє умовно розбити весь стратегічний простір на декілька сфер з подібною відносною своєрідністю умов бізнесу, цільових установок, а також стратегічних альтернатив (рис. 3.15).

Як видно з рис 3.15, стратегічний простір, в якому функціонує підприємство, ділиться на 4 квадранти. При переході з одного квадранта в інший відбувається різка зміна поведінки організації. Правий верхній квадрант охоплює галузі стратегічних позицій, завдяки яким організація може розвивати агресивну стратегію. Лівий верхній квадрант охоплює консервативні стратегічні позиції. Правий нижній квадрант займають стратегічні позиції, за яких підприємству доцільніше розробляти конкурентні лінії поведінки. Лівий нижній квадрант припадає на сфери найслабших стратегічних позицій, при

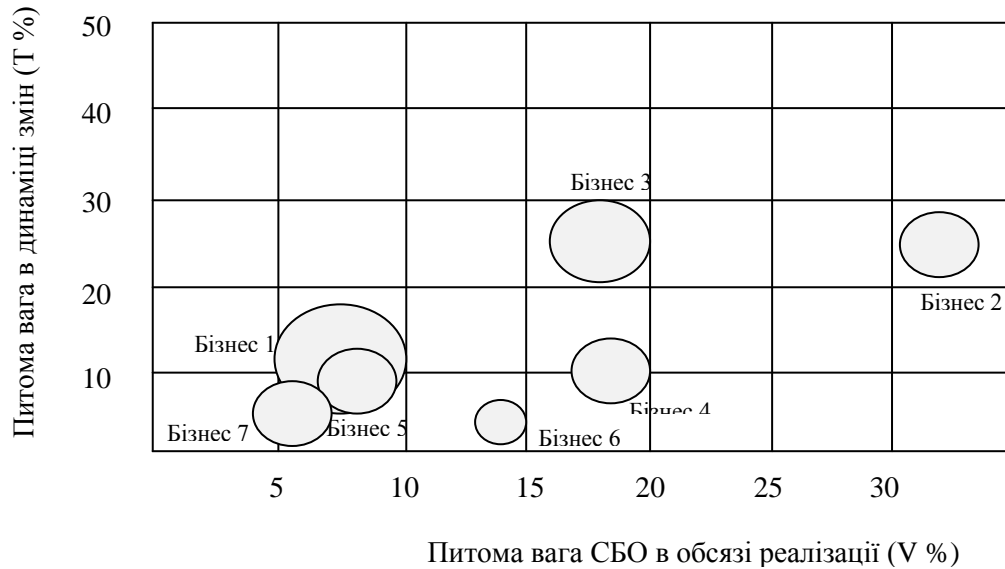


Рис. 3.14. Схема для визначення стратегічної позиції турфірми на ринку

Примітка: побудовано автором

яких для організації необхідна максимально обережна лінія поведінки – захисна позиція розвитку бізнесу. В залежності від займаних в стратегічному просторі позицій, турфірма вибирає певний стиль поведінки, тобто певну цільову установку у відношенні розвитку свого бізнесу, а саме:

1) «мінімізація ризику» (А) – мінімізація ступеня ризику та збільшення норми прибутку завдяки розумному скороченню ринкового сегменту;

2) «зміцнення переваги» (В) – збільшення норми прибутку шляхом зростання продуктивності та розвиток здатності протистояти конкуренції, при цьому уникаючи великих інвестицій;

3) «захист лідерства» (С) – підтримка необхідної структури прибутку за рахунок додаткових інвестицій, а також концентрація зусиль на утриманні позицій;

4) «гранична результативність» (D) – фокусування на забезпеченні граничної результативності та скороченні постійних витрат;

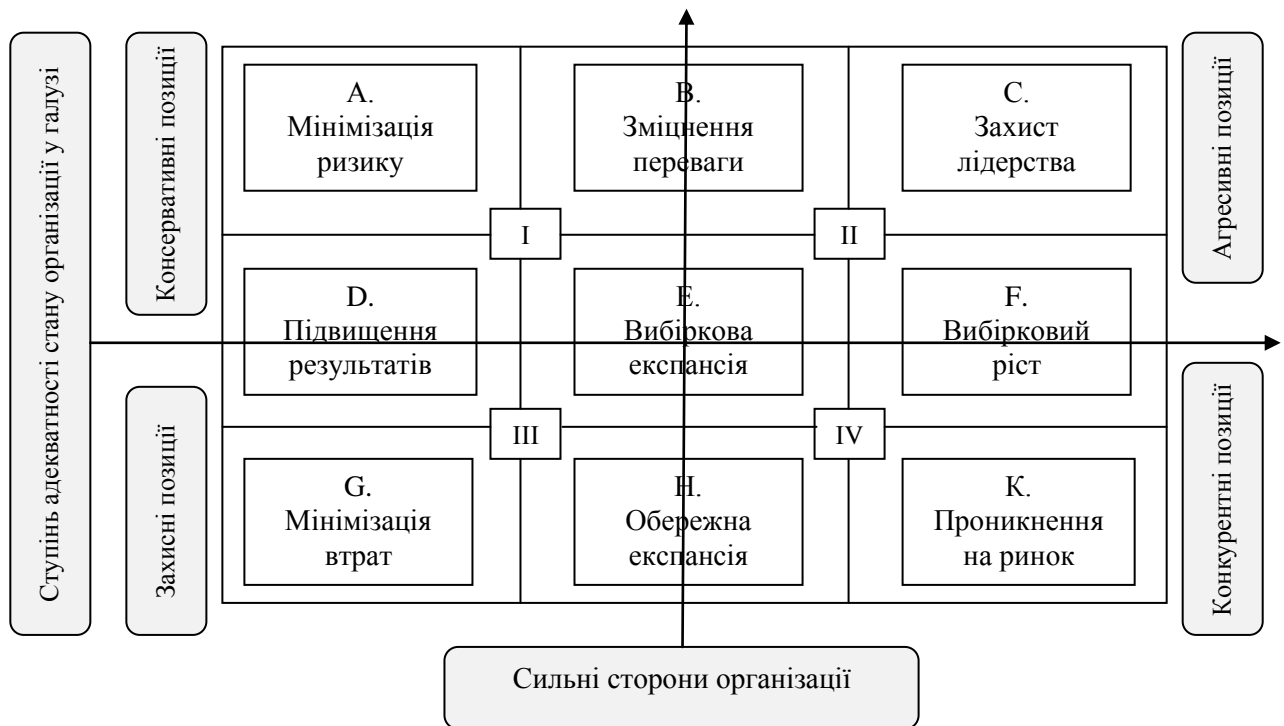


Рис. 3.15. Стратегічні установки на розвиток бізнесу в залежності від місця у сфері стратегічних позицій підприємства

Примітка: розроблено автором на основі (Щербакова, 2005, с. 169)

5) «вибіркова експансія» (E) – переважно розширення бізнесу з мінімальним ризиком і максимальним прибутком, а також концентрація інвестицій;

6) «вибірковий ріст» (F) – обираються конкурентні переваги організації у певних сегментах ринку та на їх основі зосереджується концентрація сил;

7) «мінімізація втрат» (G) – передбачає, насамперед, скорочення постійних витрат, відмову від інвестицій, а за умови, що втрати організації будуть продовжуватись, то і можливий перегляд місії;

8) «обережна експансія» (H) – передбачає проведення експансії безризиковими методами;

9) «проникнення на ринок» (K) – за цього стилю поведінки можливими є введення пробних інвестицій в перспективних сегментах; у випадку, коли показники зростання падають або взагалі відсутні, інвестиції припиняються.

Розглянуті цільові установки більш конкретно вони представлені в Додатку Ю.

Подібний аналіз цільових установок компанії може бути раціонально використаний в процесі стратегічного управління на регіональному чи національному рівнях. Якщо ми розглядаємо туристичну дестинацію, то для її ефективного позиціонування та завоювання своєї ринкової ніші також потрібно розробляти певну єдину лінію стратегічної поведінки, якої будуть дотримуватися всі учасники дестинації. Вибір цільових установок може бути покладений на місцеві органи виконавчої влади з питань туризму та рекреації, або ж здійснюватися з ініціативи самих компаній та організацій, що діють в межах конкретної туристичної дестинації (наприклад, на періодичних зборах учасників, що відіграють ключові ролі в розвитку туризму на даній території), що, на нашу думку, є більш ефективним способом. Знаючи свою стратегічну позицію, організації та інші компанії, що входять до складу туристичної дестинації можуть обирати типову стратегію своєї подальшої діяльності.

Економічною наукою вже розроблено набір типових стратегій, які використовуються організаціями, що перебувають у певній стратегічній позиції (рис. 3.16).

Стратегічна позиція	Стратегія	Вибір стратегічної позиції
Пряма інтеграція – 1	Мінімізація ризику	3, 4, 5, 11, 12
Зворотна інтеграція – 2	Зміцнення переваги	1, 2, 4, 7, 8, 10, 11
Горизонтальна інтеграція – 3	Захист лідерства	2, 3, 5, 7
Захоплення ринку – 4	Гранична результативність	8, 11, 12, 13
Розвиток ринку – 5	Вибіркова експансія	1, 3, 4, 7, 10
Розвиток продукту – 6	Вибірковий ріст	1, 2, 6, 10
Концентрична диверсифікація – 7	Мінімізація витрат	3, 8, 10, 11, 12
Конгломеративна диверсифікація – 8	Обережна експансія	7, 8, 9, 11, 12
Горизонтальна диверсифікація – 9	Проникнення на ринок	1, 2, 3, 7, 8
Спільне підприємство – 10		
Скорочення – 11		
Відторгнення – 12		
Ліквідація – 13		

Рис. 3.16. Стратегічні позиції та типові стратегії

Примітка: розроблено автором

Виходячи з цього, для організацій в квадранті стилю поведінки «мінімізація ризику» (А), слід використати стратегію захоплення ринку і горизонтальної інтеграції, це дасть можливість контролювати конкурентів сильних підприємств, які вступають на зрілі ринки; інакше доцільно виробляти стратегію розвитку ринку; скорочення і відторгнення необхідні в галузях, що перебувають на останніх фазах життєвого циклу.

Лінія поведінки «зміцнення переваги» (В) надає організації достатньо можливостей для застосування стратегій захоплення ринку, прямої та зворотної інтеграції. При деякому послабленні внутрішнього потенціалу можна використати стратегію часткового скорочення з одночасною конгломеративною диверсифікацією діяльності.

Стратегічна позиція «захист лідерства» (С) використовує такі стратегічні установки, що дозволяють утримувати позиційні переваги на ринку – стратегії зворотної інтеграції з постачальниками, горизонтальної інтеграції з конкурентами. Стратегія концентричної диверсифікації необхідна для створення необхідних для цього передумов.

Підприємствам з стратегічною позицією «гранична результативність» (D) є необхідні стратегії відторгнення чи навіть часткової ліквідації для того, щоб зберегти стійкість і концентрацію зусиль на перспективних напрямках діяльності. Також можна послуговуватися стратегіями часткового скорочення з одночасною конгломеративною диверсифікацією діяльності.

Для організацій з позицією «вибіркова експансія» (Е) доцільним є застосовувати стратегії концентричної диверсифікації, яка зміцнює позиції компанії. Цей дозволяє збільшити частку ринку без особливих інвестицій завдяки створенню спільних підприємств; також за допомогою цієї позиції є можливим здійснити захоплення ринків.

Організаціям у квадранті «вибірковий ріст» (F) найкраще підходять стратегії прямої та зворотної інтеграції, оскільки вони є засобами швидкої капіталізації конкурентних переваг, які є пов'язані з її становищем у галузі та на ринку; це доцільно за умови, якщо дана організація не ставить за мету

зайняти місце в групі лідерів. У випадку, коли перед організацією стоїть таке завдання, то її рішення буде пов'язане із використанням стратегій розвитку продукту та формуванням спільних підприємств, що у майбутньому дозволять збільшити асортимент та покращити якість продукції.

Організаціям, що дотримуються лінії поведінки «мінімізація втрат» (G), підходить застосування стратегії горизонтальної та конгломеративної диверсифікації для того, щоб втримати клієнтів, які залишилися за завдяки сервісу, зокрема, різноманітності пропонованих товарів та послуг. Якщо для даної організації є реальним перспектива підвищити своє конкурентне становище в галузі, то для цього доцільно відважитись на скорочення зайвих і неефективних підрозділів з метою концентрації, відтоку капіталу у більш перспективні напрями, а також його зосередження на створення спільних підприємств.

Для підприємств, які обрали стиль поведінки «обережна експансія» (H) найбільш підходять стратегії скорочення або відторгнення, які у результаті повинні урятувати їх від найменш ефективних її підрозділів, ланок. Унаслідок застосування таких стратегій ефективність і потенціал організації повинні вирости. У випадку, якщо низька ефективність діяльності пов'язується із запеклою конкуренцією, а не, наприклад, з поганою організацією, то найбільш ймовірним рішенням є застосування стратегії диверсифікації.

Ті організації, які потрапили у квадранті «проникнення на ринок» (K) повинні використовувати стратегії концентричної та конгломеративної диверсифікації. Однак на початкових етапах їхнє застосування може привести до певного ослаблення конкурентних позицій, оскільки підприємство може потрапити в залежність від нових постачальників і покупців. Однак, вдале впровадження таких стратегій є вагомою передумовою розвитку внутрішнього потенціалу організації, а набуті позиції в новій галузі можуть дозволити їй приблизитися до потенційної групи лідерів.

Звідси ми можемо зробити висновок, що для кожної організації, що знаходиться у тій чи іншій стратегічній позиції, є властивим певний набір

стратегій. Проте неочікувані стратегічні зміни можуть вчинити такий вплив, що навіть компанія-лідер, яка має хороший потенціал, стійке становище, сильними конкурентні можливості, може бути змушена покинути нішу цього ринку лише через наявність таких змін, виключаючи інші чинники. Водночас вельми середня чи слабка організація має можливість покращити свої позиції, використавши ці несподівані зміни. Саме тому в укладеній моделі необхідно відштовхуватись від набору стратегій, який є однаковим для організацій, які перебувають у різних стратегічних позиціях.

На загальнодержавному рівні дуже важливо знати стратегічні позиції основних гравців в туристичній галузі та особливості вибору ними власних стратегій з великої кількості стратегічних альтернатив в умовах несподіваних стратегічних змін.

Щоб ефективно розвивати туристичну галузь, слід точно знати, куди найбільш раціонально треба вкладати кошти та інші зусилля (наприклад, управлінські) з точки зору стратегічної перспективи. Для цього потрібна об'єктивна оцінка стратегічних позицій організацій, що функціонують в межах існуючих туристичних дестинацій. Така оцінка може здійснюватися у співпраці з приватним бізнесом, наприклад спільно з Департаментом туризму і курортів та Асоціацією лідерів турбізнесу України на національному рівні, а також між місцевими виконавчими органами влади та представниками туристичної індустрії на регіональному рівні.

Третій етап побудови схеми включає розробку матриці визначення стратегічних альтернатив з урахуванням запропонованої класифікації несподіваних стратегічних змін зовнішнього підприємницького середовища, а також алгоритм моделі вибору стратегії в умовах несподіваних стратегічних змін з урахуванням стратегічної позиції організації.

Класифікація неочікуваних стратегічних змін зовнішнього підприємницького середовища, як правило, повинна включати як мінімум групи і підгрупи класифікованих ознак. Однак не слід включати занадто велику

кількість груп, натомість необхідно виділити найбільш важливі та істотні для туристичного бізнесу:

- природно-кліматичні: природні катаклізми, екологічні зміни, сезонність, загроза епідемії або хвороб;
- соціально-культурні: імідж країни (створення позитивного і впізнаваного іміджу регіону або країни вимагає досить значних витрат), рівень доходу та добробуту, мода, тренди і стиль життя, зростання тривалості оплачуваних відпусток, освітній рівень населення;
- політико-правові: загроза військових дій, загроза тероризму, страйки, туристичні формальності (митні, паспортно-візові, санітарно-епідеміологічні);
- економічні: рівень інфляції, рівень цін, глобалізація ринків, рівень інвестицій, розвиток інфраструктури туризму;
- НТП: інновації та нові технології, розвиток комп'ютерних систем бронювання, мобільних додатків, Інтернет-технологій;
- демографічні: старіння населення, зміна складу структури сімей, рівень урбанізації.

Матриця визначення стратегічних альтернатив в умовах несподіваних стратегічних змін представлена на рис. 3.17.

Неочікувані стратегічні зміни в підприємницькому середовищі примушують організацію змінювати свою стратегію. Треба відзначити, що не всі зміни можуть здійснювати вплив на діяльність підприємства. Катастрофічні, за своїми наслідками, для однієї компанії, вони можуть стати сприятливими, навіть рятівними, для іншої, а для третьої взагалі можуть виявитися нейтральними.

Для організації, можливо, не є завжди необхідним змінювати свою стратегію при раптовому виникненні несподіваних стратегічних змін. Саме тому для більш практичного впровадження схеми вибору стратегії є необхідним використання шкали, яка дозволить визначити доцільність використання цієї схеми в умовах неочікуваних стратегічних змін з прогнозуванням стратегічних позицій туристичної організації.

Несподівані стратегічні зміни		Стратегічні альтернативи												
		Пряма інтеграція	Зворотна інтеграція	Горизонтальна інтеграція	Захоплення ринку	Розвиток ринку	Розвиток продукту	Концентрична диверсифікація	Конгломеративна диверсифікація	Горизонтальна диверсифікація	Спільне підприємство	Скорочення	Відторгнення	Ліквідація
Природно-кліматичні	Природні катаклізми													
	Стан екології													
	Епідемії та хвороби													
	Сезонність													
Соціально-культурні	Імідж держави													
	Дохід і добробут													
	Тривалість відпусток													
	Стиль життя і мода													
	Освіта населення													
Політико-правові	Воєнні дії													
	Тероризм													
	Страйки													
	Туристичні нормальності													
Економічні	Рівень інфляції													
	Рівень попиту													
	Рівень цін													
	Глобалізація ринків													
	Рівень інвестицій													
	Туристична інфраструктура													
НТП	Інновації і нові технології													
	КСБ й Інтернет													
Демографічні	Старіння населення													
	Структура сімей													
	Урбанізація													

Рис. 3.17. Матриця визначення стратегічних альтернатив в умовах несподіваних стратегічних змін зовнішнього підприємницького середовища

Примітка: побудовано автором

Для визначення шкали скористаємося теорією порогів. Сутність даної теорії полягає в наступному. Дослідник за своїм вибором і за допомогою різних методів обробки вихідних даних (опитування експертів й експертні оцінки, обробка інформації з використанням різних методів статистичного та математичного аналізу чи моделювання та ін.) складає так звану шкалу

чутливості, розділену на певні ділянки або інтервали. При потраплянні результатів оброблених вихідних даних у різні інтервали фіксується певний висновок про поточний стан справ в організації, складається прогноз на майбутнє (або сценарій) і перелік дій, необхідних для утримання положення або для переходу до більш вигірної позиції.

В якості параметрів шкали можна вибирати різні показники в залежності від діяльності фірми (туроператор, турагент), часу її функціонування, наявних статистичних та інших наявних даних. Аналіз можна здійснити, наприклад, на основі показників продажу турів, у тому числі і в різних часових інтервалах, цінних пропозицій звичайних і «гарячих» турів, рентабельності або прибутковості організації і т.п. При тривалій роботі організації на ринку логічним є проведення порівняння різних показників декількох періодів, а при багатопрофільній діяльності – аналіз кожного її виду.

У цьому дослідженні для визначення порогових значень й отримання необхідних інтервалів шкали пропонуємо використовувати оціночний показник рентабельності продажів туристичного підприємства.

Для введення більш чутливої шкали рекомендуємо додати часовий проміжок, тобто врахувати фактор сезонності, що особливо характерно саме для туристичної діяльності (рис. 3.18).

Так як сезон туристичної активності розпочинається навесні, то і часовий період на шкалі буде починатися з цієї пори року. Заштрихована ділянка у вигляді стовпчиків на шкалі показує можливий діапазон змін показника рентабельності продажів. Залежність показника від часового періоду представлена в табл. 3.4.

Наприклад, для часового періоду «Літо»:

- рентабельність на рівні 12-15% відповідає Зоні А, перебуваючи в якій організація може дотримуватися типових стратегій у відповідності зі своїм стратегічним положенням;

- рентабельність на рівні 8-12% – Зона Б, що сигналізує про те, що стратегії, які використовує підприємство, можливо, не відповідають умовам

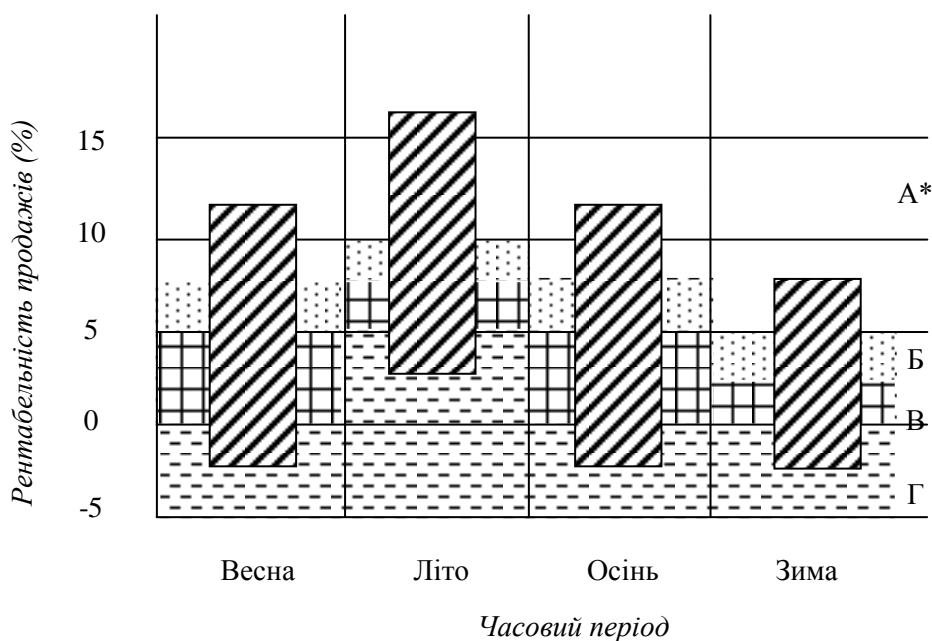






Рис. 3.18. Шкала чутливості

Умовні позначення:

-  - зона А – зовнішнє середовище компанії характеризується мінімальним ризиком
-  - зона Б – зовнішнє середовище з можливістю появи несподіваних змін
-  - зона В – зовнішнє середовище з критичним рівнем ризику
-  - зона Г – зовнішнє середовище з катастрофічним рівнем ризику

Примітка: побудовано автором

зовнішнього середовища;

– рентабельність на рівні 5-8% – Зона В, потрапляючи в яку фірма повинна негайно переглянути свої стратегії;

– рентабельність на рівні менше 5% – Зона Г – крайній випадок, що приводить організацію до банкрутства.

Таблиця 3.4

Залежність рентабельності продажів турфірми від тимчасового періоду

Часовий період	Рентабельність продажів (%)			
	Зона А	Зона Б	Зона В	Зона Г
Весна	8-12	5-8	0-5	<0
Літо	12-15	8-12	5-8	<5
Осінь	8-12	5-8	0-5	<0
Зима	5-8	3-5	0-3	<0

Примітка: розраховано автором

Модель прийняття стратегічних рішень в умовах несподіваних стратегічних змін зовнішнього підприємницького середовища при аналізі такого оціночного показника представлений на рис. 3.19.

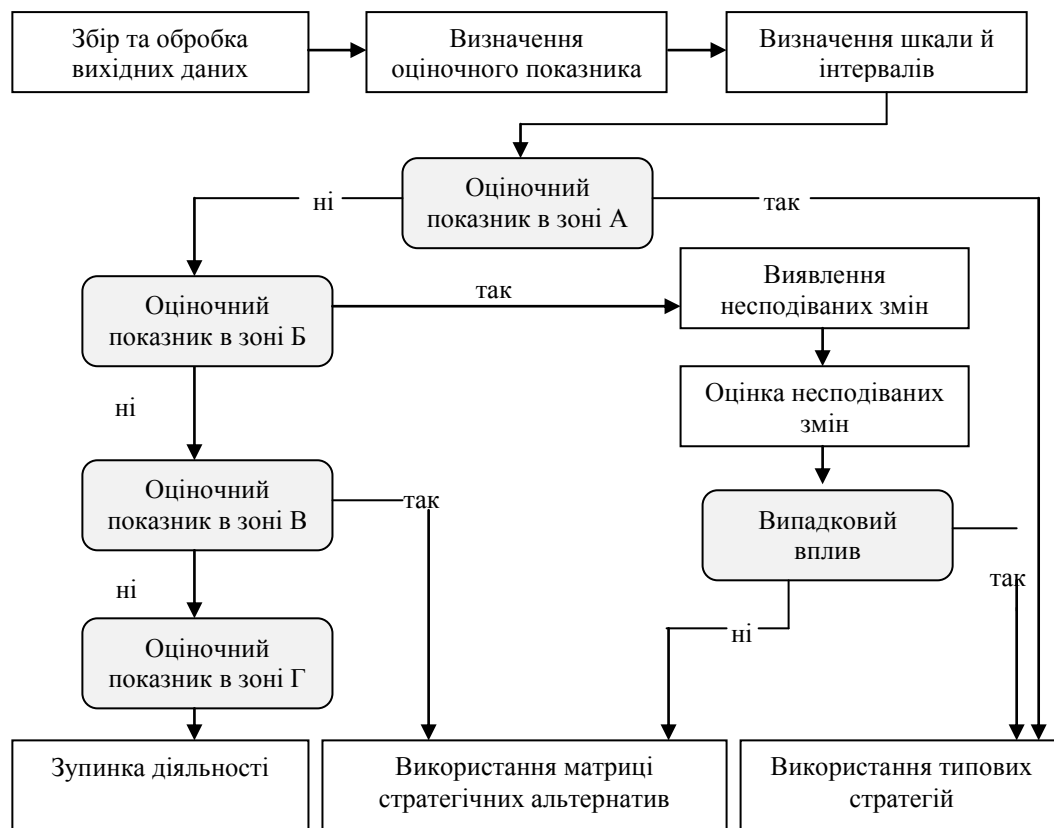


Рис. 3.19. Модель прийняття рішень при аналізі оціночного показника

Примітка: розроблено автором

У відповідності з цією моделлю робота по застосуванню даної схеми починається зі збору та обробки вихідних даних. Потім складається шкала для визначення інтервалів, які розділяють порогові значення. Третім кроком моделі є нанесення опрацьованих вихідних даних на шкалу. Потрапляння в «Зону А» передбачає використання типових стратегій у відповідності із стратегічною позицією туристичної організації. Потрапляння у «Зону Б» змушує туристичну організацію уважно вивчити середовище з метою виявлення часу впливу стратегічних несподіванок.

Якщо ж оцінка несподіваних стратегічних змін призводить керівництво турфірми до висновку про те, що дії цих змін не є випадковими і будуть

постійно впливати на її діяльність, то їй доведеться перейти до варіанту стратегій, пропонованих в матриці вибору стратегії в умовах несподіваних стратегічних змін.

Потрапляння у «Зону В» змушує туристичну організацію терміново звертатися до матриці вибору стратегії в умовах неочікуваних стратегічних змін.

І, нарешті, якщо основна частина опрацьованих вихідних даних (або даних по більшості видів діяльності підприємства) виявилася в «Зоні Г» – це, швидше за все, означає, що організація перебуває на межі банкрутства.

Запропонована модель передбачає два варіанти його використання. Перший полягає в разовому чи періодичному застосуванні моделі, що більш підходить для організацій, що здійснюють свою діяльність у стійкішому середовищі або для невеликих туристичних фірм. Другий – у постійному використанні моделі, що підходить для туристичних компаній, які працюють в нестійкому середовищі або великих організацій з диверсифікованими комерційними операціями.

Таким чином, у процесі аналізу специфічних особливостей підприємницької діяльності суб'єктів бізнесу в сфері туризму, ступеня нестабільності та впливу несподіваних стратегічних змін галузевого підприємницького середовища на діяльність організацій була розроблена схема вибору стратегії в умовах неочікуваних стратегічних з урахуванням стратегічної позиції туристичної організації. До основних переваг розробленого алгоритму можна віднести наступні:

- актуальність і привабливість в силу своєї універсальності;
- можливість застосовування як великими, так і середніми чи малими туристичними організаціями;

- у схему введена шкала чутливості впливу неочікуваних стратегічних змін на діяльність організації (позитивний, негативний, нейтральний);

Недоліками розробленої схеми можна вважати такі чинники, як:

– статична картина положення стратегічної бізнес одиниці (СБО), визначена на першому етапі, однак цей недолік можна зменшити, проводячи через певні інтервали часу повторні виміри і фіксуючи напрямки переміщення по полю матриці окремих СБО;

– схема розрахована на туристичні організації, що займають стійке становище на ринку, а не на підприємств-«одноденок».

Використання зазначеного алгоритму буде найбільш ефективним на рівні туристичних дестинацій, для організацій, що діють в їх межах. Однак на рівні держави такий процес може виявитися надто тривалим та затратним з однієї сторони, або ж перейти у стан лише формального здійснення основних етапів формування стратегій розвитку туризму для всіх учасників туристичної індустрії.

Тому, на нашу думку, в сучасних вітчизняних економічних реаліях слід створити спеціальну інституцію у формі господарського об'єднання з гнучкою організаційною структурою та невеликою кількістю постійних учасників (зادля уникнення надмірної бюрократизації), яка б функціонувала на засадах механізму державно-приватного партнерства через співпрацю держави, бізнесу і споживчого сектору в туристичній галузі та займалася торговельною діяльністю туристичними послугами, виконувала роль біржі праці в даній галузі, аналітичною діяльністю щодо прогнозування кон'юнктури ринку тощо.

Мета створення цієї інституції – це поєднання та реалізація інтересів її учасників - представників різних ієрархічних рівнів туристичної галузі, як рівноправних членів, з метою поліпшення координації їх діяльності та напрацювання механізмів стратегічного управління туризмом в умовах постійних змін зовнішнього середовища (способів взаємодії основних гравців туристичного ринку; розробки форм, структур, методів і засобів управління ними; розробки цілей, стратегій, функцій, методів, процедур прийняття управлінських рішень).

Оскільки створення нової інституції чи установи завжди потребує додаткового фінансування та спеціального нормативно-правового

забезпечення, пропонуємо використати вже існуючий орган – Асоціацію лідерів турбізнесу України, діяльність якої можливо удосконалити відповідно до нових цілей та завдань.

На рис. 3.20 представлено організаційну структуру оновленої АЛТУ.

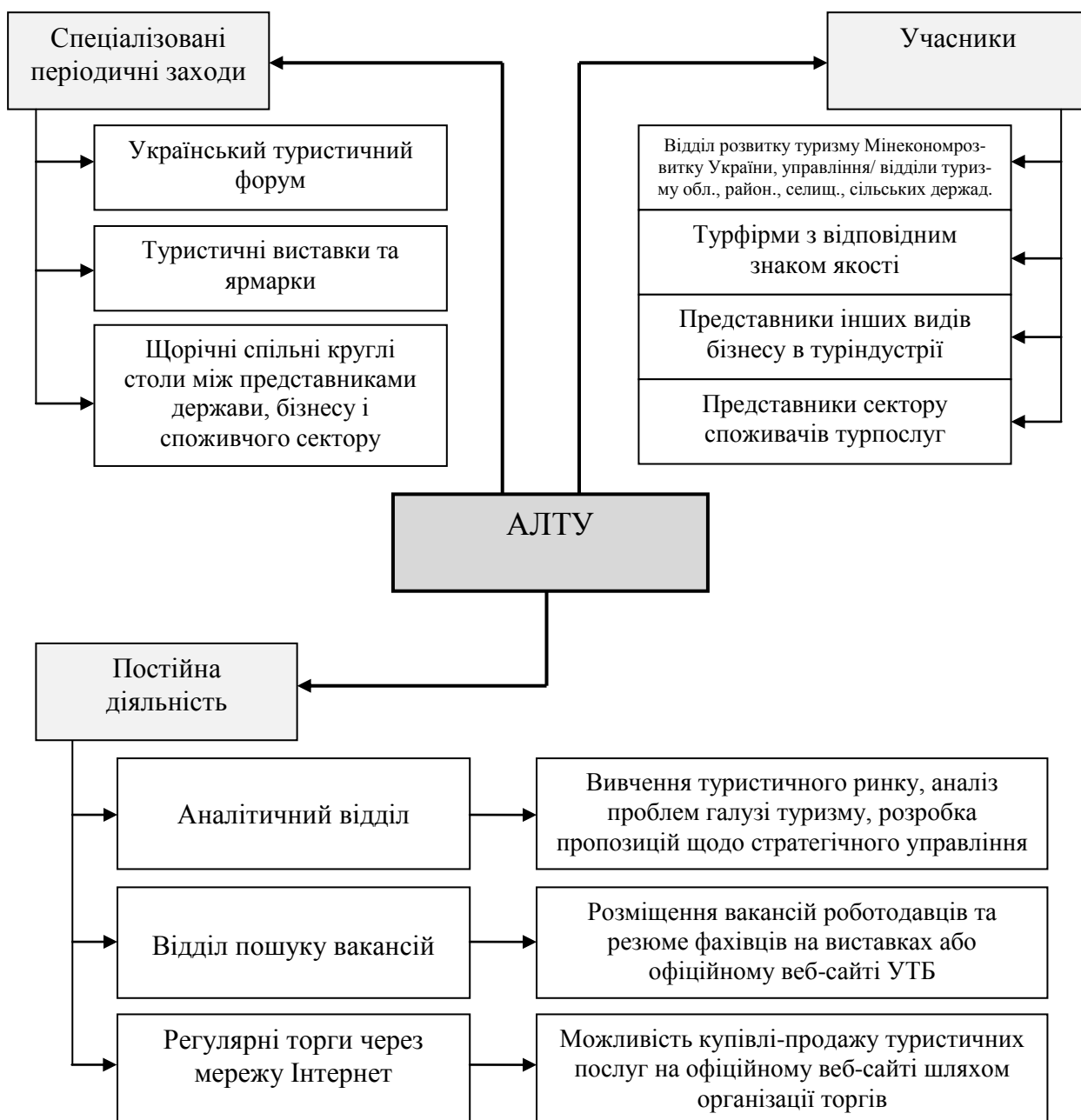


Рис. 3.20. Організаційна структура оновленої АЛТУ

Примітка: розроблено автором

Учасниками АЛТУ повинні бути представники держави, бізнесу (турфірми, заклади розміщення і харчування, природоохоронні об'єкти,

організатори дозвілля тощо) і споживчого сектору для того, щоб охопити потреби та вимоги кожного із них, а також залучати спільні зусилля (інтелектуальні, фінансові та ін.) для розвитку туризму в Україні. Щодо організації спеціалізованих періодичних заходів в рамках діяльності Асоціації, то частина з них відбувається вже сьогодні (двічі на рік у Києві проходять масштабні туристичні виставки, теперішня АЛТУ щороку організовує Український туристичний форум з відповідними ярмарками та конференціями), а тому їх слід лише підтримувати та додати до цього переліку проведення круглих столів по окремих проблемах розвитку галузі туризму (покращення інфраструктури, прокладення нових маршрутів, залучення інвестицій тощо) та їх рішення спільними зусиллями (наприклад за допомогою державно-приватного партнерства).

Постійна діяльність АЛТУ, на нашу думку, має здійснюватися у трьох аспектах:

1) функціонування аналітичного відділу, який забезпечуватиме інституцію необхідною інформацією щодо ринкової кон'юнктури, умов галузевого середовища, основних проблем та ключових компетенцій вітчизняної туристичної індустрії, на основі чого подаватиме також пропозиції щодо формування стратегій та програм розвитку туризму;

2) створення відділу пошуку вакансій, метою якої є допомога роботодавцям знайти відповідних фахівців в галузі туризму та навпаки, що найкраще здійснити за допомогою розміщення відповідної інформації на офіційному веб-сайті Асоціації, а також під час проведення періодичних заходів (подібний досвід частково напрацьований, оскільки під час туристичних виставок часто виділяють спеціальну зону, де розміщені стенди з оголошеннями про вакансії чи пошук роботи в туристичній індустрії);

3) проведення регулярних торгів через мережу Інтернет – оскільки туристичні послуги – це специфічний продукт, то організувати класичні біржові торги (як, наприклад, у товарній біржі), на нашу думку, неможливо, однак слід скористатися певними принципами торгівлі на біржі – встановлення

єдиних правил торгівлі, добровільний вибір контрагентів, формування цін під впливом попиту та пропозиції, а також спрощення процедури оформлення контрактів. Найбільш раціональним варіантом реалізації торгівлі стане можливість потенційного споживача обрати з переліку компаній та асортименту їх послуг той туристичний продукт, котрий найбільше відповідає запитам та вимогам клієнта. Такий сервіс дозволить швидко здійснити порівняння пропонованих видів турпослуг за різними критеріями (ціна, авторитет компанії, відгуки інших споживачів тощо) та здійснити правильний для себе вибір, а турфірми зможуть моніторити своїх конкурентів та визначати власну конкурентну позицію і стратегічні можливості на ринку, не порушуючи при тому правил захисту комерційної таємниці.

Удосконалена АЛТУ може стати тією ключовою інституцією, яка врешті об'єднає на практиці зусилля всіх учасників туристичного процесу з метою ефективного розвитку туризму та перетворення його у високоприбуткову галузь національної економіки України.

Висновки до розділу 3

1. Застосування концепції стратегічного управління в сфері туризму можливе тільки з урахуванням специфіки діяльності туристичної організації, інтересів споживачів туристичних послуг, існуючих умов конкуренції та принципів сталого розвитку.

Концепція сталого туризму з'явилась у відповідь на дві проблеми: з однієї сторони, потреби розвивати прибуткову для нашої держави галузь, а з іншої, враховувати обмеження щодо наявних природних ресурсів та їх збереження та примноження для майбутніх поколінь.

Масштабність і важливість туризму свідчать про його приналежність до стратегічних галузей національної економіки та потенційного інвестиційно-привабливого виду економічної діяльності. Необхідна цілісна система управління, що відповідає сучасним і перспективним вимогам динамічного

розвитку та реалізується на різних рівнях: державному, регіональному, окремого підприємства.

2. У міжнародній практиці використовуються чотири моделі розвитку туризму: перша – відсутність центральної державної турадміністрації, всі питання вирішуються на місцях; друга – наявність сильного й авторитетного міністерства, що контролює діяльність всієї галузі; третя – питання розвитку туристичної діяльності країни вирішуються на рівні багатогалузевого міністерства; четверта – створення комбінованого міністерства, яке, крім туризму, охоплює суміжні або взаємодоповнюючі напрями соціально-економічної політики. На нашу думку, третя модель розвитку туризму (європейська) є найбільш прийнятною для України, оскільки в цій моделі поєднується співпраця державних органів влади з питань туризму та приватного бізнесу.

3. Оскільки основними учасниками туристичних дестинацій є турфірми з невеликою кількістю персоналу, то застосування складних систем управління для реагування на несподівані стратегічні зміни не є доцільним, хоча б у силу обмеженості кількості працівників. Тому виникає необхідність у створенні більш простої моделі нейтралізації несподіваних стратегічних змін з урахуванням стратегічної позиції туристичної організації.

Кожна компанія-учасниця туристичної дестинації повинна обрати для себе певну цільову установку, відповідно до якої буде вироблена стратегічна позиція та власне сама стратегія діяльності (мінімізація ризику, захист лідерства, зміцнення переваги, мінімізація втрат, проникнення на ринок тощо). На основі аналізу стратегічних позицій всіх учасників дестинації, можна зробити висновок щодо вибору стратегії для цілої туристичної дестинації. Цей підхід є ефективним для організації стратегічного управління розвитком туризму на регіональному рівні.

А на національному рівні пропонуємо удосконалити діяльність існуючої Асоціації лідерів турбізнесу України, перетворивши її на спеціальну інституцію, основними напрямами роботи якої будуть організація та

проведення регулярних торгів в мережі Інтернет, функціонування біржі праці та робота аналітичного відділу. Учасниками такого роду Асоціації повинні бути представники державних органів влади, бізнесу та споживчого сектору, а крім основної постійної діяльності, АЛТУ також має організовувати періодичні заходи з метою вирішення проблем галузі туризму та популяризації вітчизняного туристичного продукту – конференції, виставки, круглі столи тощо.

Частина із цих заходів вже здійснюється – це проведення щороку Українського туристичного форуму, що його організовує Асоціація лідерів турбізнесу України, а також столичні та регіональні туристичні виставки, що періодично відбуваються в різних містах України (Київ, Львів, Тернопіль, Одеса та ін.), в рамках яких відбуваються так звані ярмарки професій або біржі праці, що дають можливість роботодавцям знайти відповідних фахівців, а останнім відшукати бажану роботу в галузі туризму.

Результати дослідження за розділом 3 відображені у наступних публікаціях: (Масюк, 2008; Масюк, 2007; Масюк, 2012; Масюк, 2013).

ВИСНОВКИ

У дисертації на основі узагальнення теоретико-методологічних основи стратегічного управління розвитком туризму та аналізу сучасного стану розвитку туристичної галузі запропоновано нове вирішення наукового завдання щодо удосконалення існуючого та розробки нового інструментарію стратегічного управління розвитком туризму в Україні. За результатами дисертаційної роботи зроблено певні висновки теоретико-методичного змісту та прикладного спрямування.

1. Обґрунтовано, що стратегічне управління розвитком туризму – це постійний динамічний процес, метою якого є забезпечення реалізації цілей розвитку галузі туризму на місцевому, регіональному та національному рівнях в умовах нестабільного та динамічного середовища з використанням та нарощенням існуючого туристичного потенціалу у довгостроковій перспективі. Кінцевим результатом цього процесу є розробка та реалізація стратегії (програми) розвитку туризму конкретної території (дестинації) чи держави загалом, а його основними інструментами виступають функції, принципи, методи та завдання.

Стратегічне управління розвитком туризму як об'єкт наукового дослідження є складним соціально-економічним феноменом. Тому застосування концепції стратегічного управління в сфері розвитку туризму можливе тільки з урахуванням специфіки діяльності туристичних організацій, інтересів споживачів туристичних послуг, національних пріоритетів соціально-економічного розвитку, існуючих умов конкуренції та ряду інших чинників та особливостей.

2. Удосконалено підхід до розроблення стратегій розвитку в туризмі, який базується на ієрархічному принципі формування стратегій: виділення чотирьох рівнів розвитку (національний, регіональний, окремих туристичних дестинацій і конкретних суб'єктів господарювання) та відповідних планових документів щодо реалізації розвитку на кожному з рівнів господарювання (національна

стратегія, регіональна стратегія, стратегія окремої дестинації та стратегія суб'єкта господарювання). Така структуризація допоможе органам керівництва кожного рівня розмежувати права, обов'язки та повноваження щодо прийняття та реалізації управлінських рішень у сфері розробки стратегій розвитку туризму.

Базуючись на цих позиціях, формування стратегій розвитку в туризмі - це системний процес, який дозволяє на основі стратегічного мислення як домінуючої логіки проаналізувати суть умов, в яких працює господарська система (країна, регіон, дестинація, суб'єкт господарювання); визначити місію, цілі і завдання цієї системи, розробити головні напрями та заходи збалансованості її розвитку в умовах динамічних змін зовнішнього середовища при раціональному використанні всіх наявних ресурсів.

3. Запропоновані нові підходи до управління розвитком туризму в Україні. Досліджено, що туризму в Україні не приділяється належної уваги з боку вищого керівництва держави, а підпорядкування його Міністерству економічного розвитку і торгівлі зовсім не означає, що туристична галузь визначена пріоритетним та перспективним напрямком розвитку економіки країни. Тому пропонується використовувати механізми саморегулювання, тобто об'єднати зусилля профільних громадських організацій в галузі туризму України для впровадження стандартів Європейського Союзу в туристичну індустрію країни і просування туристичного продукту на внутрішній та зовнішній ринки.

Доцільно якнайшвидше створити центральний орган державної виконавчої влади у сфері туризму у вигляді Національного туристичного агентства, що повинне напряму підпорядковуватись Кабінету Міністрів України. Цей крок спроможний забезпечити відносну самостійність НТА у прийнятті тактичних та стратегічних рішень. Даний орган повинен розробляти та реалізовувати Національну стратегію розвитку туризму та імплементувати її вже в діючу Стратегію сталого розвитку України, яка визначає туризм як вектор гордості нашої держави.

4. Проаналізувавши просторову структуру туристичної галузі України, відзначено загальнодержавну проблему недостатньої співпраці та координації зусиль щодо розвитку туристичної індустрії між всіма її учасниками. Постійна взаємодія між собою абсолютно всіх учасників призведе лише до негативних наслідків, серед яких першою буде надмірна бюрократизація, а тому ми вважаємо, що найбільш ефективною буде співпраця на рівні Відділу розвитку туризму України й Асоціації лідерів турбізнесу України. Така ситуація щодо розбіжності статистичних даних між різними державними органами та відомствами призводить до спотворювання оцінки базових туристичних показників і дає шанс недобросовісним учасникам ринку на організацію тіньового обігу в індустрії туризму. Все це стає причиною уповільнення росту вітчизняної галузі туризму і нерозуміння її важливості в контексті розвитку національної економіки в цілому.

5. За результатами проведеного нами аналізу статистичних даних можна зробити висновок, що загальна тенденція динаміки туристичних потоків пішла вгору, адже кількість обслужених туристів зросла з 92,1 тис. осіб у 2014 р. до 112 тис. осіб у 2015 р. Зазначене зростання відбулося за рахунок збільшення кількості внутрішніх туристів, основною причиною подорожей в межах України для яких є насамперед відсутність коштів для відпочинку за кордоном. Однак позитивним чинником в оцінці розвитку туризму можна вважати зростання кількості іноземних туристів – у 2014 р. ця цифра різко впала до 2,1 тис. осіб порівняно з 16,2 тис. осіб у 2013 р., однак у 2015 р. збільшилася до 3,36 тис. осіб.

Досліджено, що найбільш бажаними країнами для потенційних туристів з Львівщини є держави з високим рівнем життя та багатою історично-культурною спадщиною – Франція, Італія, Великобританія, Японія. Наявність в цьому переліку таких країн як Індія та Китай відображають потенційний попит тих мандрівників, які вже насичені більш традиційними місцями відвідин і прагнуть екзотики.

У 2015 р. туристичними підприємствами Львівщини надано послуги іноземним туристам із 34 країн світу, лідерами з яких є Азербайджан, Білорусь, Німеччина, Молдова та Австрія. Найпопулярнішою метою туристично-екскурсійних подорожей залишається дозвілля і відпочинок – з такою метою у 2015 р. подорожувало 76,7% від загальної кількості туристів.

За результатами проведеного нами аналіз можна зробити висновок, що трійку лідерських позицій по кількості відвідувань за 2015 р. займають Франція, США та Іспанія, однак найбільші доходи від туризму в цьому ж році отримали США, Китай та Іспанія, тоді як Франція внаслідок низки причин (насамперед внаслідок побоювання туристів за свою безпеку через кількість терактів) втратила у 2015 р. порівняно з 2014 р. понад 5 млн. дол.

Також визначено, що показники як вибуття, так і прибуття туристів мали тенденцію до різкого скорочення. Найпершими причинами такого спаду є питання безпеки туристів, особливо іноземних, які не бажають здійснювати мандрівку у країну, на території якої ведуться воєнні дії, а для вітчизняних туристів різке падіння курсу гривні знизило купівельну спроможність громадян, змусивши їх до економії витрат. Однак у 2015 р. спостерігається часткова позитивна зміна – зросла кількість прибуттів громадян інших країн, хоча кількість вітчизняних туристів і далі знижується. Такі негативні показники пояснюються також зростанням популярності неорганізованого туризму серед громадян України, сусідніх держав та загалом у світі.

6. Зведені дані показують, що за останні два роки кількість прибуттів у Львівську область мала, в більшості, тенденцію до зниження, проте зросла чисельність внутрішніх туристів. Завдяки зростаючій популярності та доступності вітчизняних туристичних об'єктів на фоні здорожчання відпочинку за кордоном (зокрема внаслідок падіння курсу гривні) такий вид туристичного продукту може ефективно розвиватися і приносити доходи до місцевих бюджетів та прибутки організаторам туризму і самим туристичним дестинаціям за умови раціонального управління ними.

Динаміка обсягу реалізованих послуг від в'їзного та виїзного туризму показує, що на відміну від кількості прибуттів туристів, доходи від туризму протягом 2015 р. зросли, як і в попередніх періодах, підтримуючи загальну тенденцію зростання, окрім 2013 р. Однак, варто зазначити, що сумарні надходження від туристів і екскурсантів за 2015 р. склали всього 8,9 млн. грн. (від направлених у бюджет регіону 509,4 млн. грн), що може свідчити про значну тінізацію доходів туристичних підприємств або свідоме їх заниження чи приховування при поданні податкової звітності.

Такий великий розрив між надходженнями від туристів, які потрапляють в економіку, і прямими надходженнями до бюджету свідчать про наявність таких проблем: 1) відсутність ефективного фіскального механізму і, зокрема, системи прямого та непрямого обліку надходжень від туризму; 2) високі загальні надходження від туризму, що потрапляють в економіку регіону, і низькі реальні надходження в бюджет області не сприятимуть розвитку однаковими темпами економіки регіону в цілому, туристичної індустрії загалом та туристичної інфраструктури зокрема; 3) відсутність чітких та ефективних дій зі сторони органів управління туризмом щодо боротьби з недоплатою платежів до бюджету.

7. За допомогою обраного переліку десяти найбільших фірм, що функціонують у Львівській області, була проведена гострота конкуренції в галузі та розраховано рівень концентрації продавців на ринку, використовуючи індекс Херфіндаля-Хіршмана. Для аналізу конкуренції в галузі пропонуємо використовувати показник концентрації. На нашу думку, подібний аналіз концентрації фірм та гостроти конкуренції на туристичному ринку України повинні здійснювати, найперше, представники державної виконавчої влади – Департамент туризму та курортів при Міністерстві економічного розвитку України та Антимонопольний комітет України з метою недопущення монополізації туристичного ринку та підтримки здорової конкуренції серед його учасників.

Проведений обрахунок коефіцієнта концентрації туристичних організацій засвідчив, що ринок турпослуг Львівщини характеризується як помірно концентрований і конкуренцію в галузі слід оцінювати як середню. Кількість ліцензованих турфірм, які працюють в даному напрямі знизилась від 301 у 2011 р. до 221 у 2015 р., послабивши тим самим конкуренцію в галузі. Однак кількість туристів також скоротилася вдвічі, порівняно з 2013 р. Водночас на фоні такої ситуації обсяг наданих послуг зріс на 28,5%, однак це пояснюється підвищенням вартості турпослуг, ніж реальним зростанням купівельної платоспроможності споживачів.

Отриманий у процесі аналізу коефіцієнт варіації 77,3%, означає, що показник варіації ознаки є вищим за середній (50-65%) і свідчить про високу неоднорідність сукупності розглянутих фірм за величиною і-тої частки обсягу наданих туристичних послуг. Це засвідчує, що у Львівській області на ринку послуг в'їзного та внутрішнього туризму існує високий попит і присутня достатньо сильна конкуренція між підприємницькими структурами.

8. Проаналізувавши значення показника зайнятих у галузі туризму у декількох туристично-розвинутих країнах світу, було визначено значне зростання кількості зайнятих у галузі туризму (Болгарія, Італія, Франція та Великобританія). Україна також має надто слабку тенденцію до зростання – збільшення показника частки зайнятих з 1,2% у 2016 р. до 1,3% у 2026 р.. Органам державної влади, які зобов'язані послуговуватися інструментарієм стратегічного управління розвитку галуззю, рекомендовано звернути на це увагу, використавши доступний для цього законодавчі засоби.

За допомогою аналізу статистичних даних було визначено, що нестабільна політична, економічна і валютна ситуація в Україні протягом останніх 3 років спричинила суттєве зниження всіх трьох різновидів внесків галузі туризму до ВВП. В той же час у решті аналізованих країн спостерігаються доволі високі показники з прогнозованим їхнім зростанням у наступному десятилітті, що свідчить про розуміння урядами та управліннями

нижчих рівнів ієрархії цих країн важливості туризму у комплексному розвитку національної економіки.

9. Визначено, що соціально-економічне значення туристичної галузі у забезпеченні реалізації стратегії сталого розвитку України характеризується:

– прямим впливом на економіку регіону (країни) – безпосереднім збільшенням доходів підприємств при купівлі туристами їх товарів і послуг, а також створенням нових робочих місць;

– непрямим впливом на економіку і соціальну сферу регіону (країни) через туристичний мультиплікатор – витрати туристів підвищують доходи підприємств, транспортних компаній, сфери торгівлі, зв'язку, підприємств сфери дозвілля і розваг, які, в свою чергу, самі здійснюють витрати, що і призводить в підсумку до утворення другого циклу витрат, які збагачують все нові і нові підприємства.

10. Визначено порядок здійснення стратегічного аналізу галузевого підприємницького середовища: опис галузі, аналіз конкуренції, аналіз кон'юнктури ринку, аналіз пропозиції, аналіз споживачів. Запропонована схема діагностики галузевого середовища дозволить керівництву відповідного рівня ієрархії (макро-, мезо-, мікрорівнів) визначити, на якій стадії розвитку знаходиться туристичний бізнес, який його потенціал, та за допомогою відповідних інструментів (сприятливої законодавчої бази, інвестиційної підтримки на регіональному та місцевому рівні тощо) стимулювати його подальше зростання.

11. Доведено, що ресурсне забезпечення – це показник економічної діяльності галузі туризму в цілому. Найважливішими елементами ресурсного забезпечення та головними факторами розвитку туризму є персонал, виробничі фонди, оборотні кошти, інвестиційні ресурси, інформаційно-комунікаційні та інноваційні складники. Ефективне функціонування туристичної галузі неможливе за відсутності хоча б одного з перелічених видів ресурсного забезпечення.

12. Сформульовані основні засади стратегічного управління сталим розвитком туризму, які дозволять удосконалити та піднести туристичну галузь на якісно новий рівень в національній економіці України:

- соціальна відповідальність за виконання місії перед суспільством;
- інтеграція економічного потенціалу туристичної галузі та здатностей фахівців, залучених у туристичній індустрії, до ефективного використання ресурсів у процесі досягнення поставлених цілей;
- інноваційність, що передбачає постійне удосконалення технологічних, інформаційних, управлінських процесів тощо для забезпечення відповідності суб'єктів туристичного процесу вимогам зовнішнього середовища;
- екогармонійність, яка виражає необхідність врахування екологічних наслідків туристичної діяльності;
- економічність, що передбачає раціональне забезпечення стійкого розвитку вітчизняної галузі туризму.

13. На основі аналізу моделей розвитку туризму у зарубіжних країнах визначено, що саме європейська модель є найбільш прийнятною для України, оскільки характерними рисами цього типу розвитку туризму є такі, що необхідні й для вітчизняного туристичного ринку: погодження інтересів держави, місцевої влади та приватного бізнесу.

14. З метою удосконалення координації діяльності між основними учасниками туристичного бізнесу та напрацювання механізмів стратегічного управління туризмом в умовах постійних змін зовнішнього середовища запропоновано провести реорганізацію Асоціації лідерів турбізнесу України шляхом її перетворення в інституцію, що буде поєднувати та реалізовувати інтереси її учасників - представників різних ієрархічних рівнів туристичної галузі (держави, бізнесу, споживчого сектору), як рівноправних членів, з метою задоволення потреб та вимог кожного із них, а також залучення спільних зусиль (інтелектуальних, фінансових, інформаційних та ін.) для розвитку туризму в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995, № 324/95-ВР із змінами, внесеними згідно із Законами №124-VIII (124-19) від 15.01.2015 р. [online]. (Останнє оновлення 11 Лютого 2015) Доступно: <<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>> [Дата звернення 11 Лютого 2017].
2. Указ Президента України «Про деякі заходи щодо розвитку туристичної та курортно-рекреаційної сфер України» від 11.03.2003 р. за №207. [online]. Доступно: <<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/207/2003>> [Дата звернення 15 Лютого 2017].
3. Указ Президента України «Про заходи щодо розвитку туризму і курортів в Україні» від 21.02.2007 р. за № 136/2007. [online]. Доступно: <<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/136/2007>> [Дата звернення 5 Лютого 2017].
4. Указ Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» [online] Доступно: <<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>> [Дата звернення 25 Лютого 2017].
5. Постанова Кабінету Міністрів України від 5 березня 2014 р. № 71 «Деякі питання оптимізації державних цільових програм і національних проєктів, економії бюджетних коштів та визнання такими, що втратили чинність, деяких актів Кабінету Міністрів України». [online]. Доступно: <<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/71-2014-%D0%BF/paran88#n88>> [Дата звернення 27 Лютого 2017].
6. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку туризму та курортів на період до 2022 року». [online]. Доступно: <<http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/638-2013-%D1%80>> [Дата звернення 19 Лютого 2017].
7. Наказ Державної туристичної адміністрації України та Державного комітету статистики України «Про затвердження Методики розрахунку обсягів

- туристичної діяльності» [online]. Доступно: <<http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z1128-03>> [Дата звернення 2 Лютого 2017].
8. Адельсеитова, Э.Б., Абдураимова, Э.Р., 2012. Стратегическое управление предприятиями индустрии туризма. *Культура народов Причерноморья*, [online] № 235, с 7-8, Доступно: <http://tourlib.net/statti_tourism/adelseitova.htm> [Дата звернення 9 Лютого 2017].
9. Аккоф, Р., 2002. *Аккоф о менеджменте*. Перевод с англ. под.ред. Л.А. Волковой, 448 с.
10. Алейникова Г.М., 2003. Эколого-экономическая стратегия устойчивого развития туризма. *Вісник ДІТБ*, № 7, с. 91-102.
11. Александрова, А.Ю., 1996. *Экономика и территориальная организация международного туризма*. М.: Изд-во Моск. ун-та. 112 с.
12. Алексеева, Ю.В., 2004. Державне регулювання соціального туризму в Україні. *Зб. наук. пр. НАДУ*. Вип.1, с. 182-191.
13. Алексеева Н.Ф., Сакун Л.М., 2012. Регіональні аспекти стратегії розвитку туристичної індустрії. *Економіка. Управління. Інновації*. [online] № 2 (8), с.1 – 8. Доступно: <http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/eui/2012_2/pdf/12anfriti.pdf> [Дата звернення 11 Березня 2017].
14. Аналоуи Ф., 2005. *Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям 061100 «Менеджмент организаций» и 060800 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)»*. Пер с англ. Е.Э. Лалаян, Т.М. Дубович, ред. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 400 с.
15. Ансофф, И., 2009. *Стратегический менеджмент*. СПб: Питер, 344 с.
16. Ансофф, И., 1989. *Стратегическое управление*. Сокр. Пер. с англ. Л. И. Евенко. М.: Экономика, 519 с.
17. Ассоциация лидеров турбизнеса Украины. [online]. Доступно: <<https://www.facebook.com/ALTUAssociation/>> [Дата звернення 22 Лютого 2017].

18. Бабарицька, В.К., Любіцева О.О., 1998. *Організація туризму*. Навч. посібник. Част. I. К.: КУ, 240 с.
19. Бабарицька, В.К., 2004. Туристична діяльність кінця ХХ – початку ХХІ ст. і концепція сталого розвитку. *Україна: географічні проблеми сталого розвитку: Зб. наук. праць*. К.: Обрії, Т. 3, с. 103-104.
20. Багиев, Г.Л., Моисеева, Н.К. и Никифорова С.В., 2001. *Международный маркетинг: Учеб. для вузов*. СПб.: Питер, 509 с.
21. Балабанов, И.Т., Балабанов, А.И., 2003. *Экономика туризма: Учебное пособие*. М.: Финансы и статистика, 176 с.
22. Балабанова, Л.В., Слипенький, В.В., 2005. *Стратегическое маркетинговое управление на основе бенчмаркинга: монографія*. Донецьк: ДонГУЕТ им. М. Туган-Барановського, 171 с.
23. Бартошук, О.В., 2011. Моделі розвитку індустрії туризму (зарубіжний досвід). *Держава і регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, [online] № 2, с 62-68. Доступно: <http://tourlib.net/statti_ukr/bartoshuk.htm> [Дата звернення 25 Лютого 2017].
24. Баумгартен, Л.В., 2007. *Стратегический менеджмент в туризме: практикум*. М.: Аспект Пресс, 176 с.
25. Баумгартен, Л.В., 2007. *Стратегический менеджмент в туризме: учеб. пособие для вузов*. М.: Издательский центр «Академия», 352 с.
26. Бейдик, О.О., 2004. Пріоритети регіонального розвитку туризму і рекреації в Україні. *Україна: географічні проблеми сталого розвитку: зб. наук. праць: в 4 т.* К.: ВЛГ «Обрії», Т.2, с. 167-168.
27. Бест, Р., 2011. *Маркетинг от потребителя*. Пер с англ. С. Памфилов, Н. Брагина, П. Миронов, ред., 2-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 760 с.
28. Биркович, В.І., 2006. Розвиток туристичної галузі в регіоні. *Університетські наукові записки*, № 2 (18), с. 335-341.
29. Бібік, Н.В., 2009. Індикатори сталого розвитку міжнародна практика та українські реалії. *Економіка і регіон*, № 2 (21), с. 43-48.

30. Білецька, І.М., 2008. Особливості стратегічного управління при виборі конкурентної позиції туристичного підприємства. *Вісник ДІТБ. Серія: Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому*, [online] № 12, с. 13-18. Доступно: <http://tourlib.net/statti_ukr/bilecka2.htm> [Дата звернення 14 Лютого 2017].
31. Блага, М.М., 2004. Эколого-рекреационная эффективность природопользования: основные факторы. *Україна: географічні проблеми сталого розвитку: Зб. наук. праць*. К.: Обрії, Т. 3, с. 185-187.
32. Близнюк, А. М., Коніщева, Н.Й. та Давиденко, Л.І., 2005. Координація дій місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у сфері туризму на обласному рівні. *Вісник ДІТБ*, № 9, с. 8-15.
33. Близнюк, А.М., Давиденко, Л.І., Коніщева, Н.І., 2003. Совершенствование взаимоотношений органов местного самоуправления с субъектами предпринимательства в сфере туризма. *Вісник ДІТБ*, № 7, с. 17-26.
34. Богданов, Е.И., Орловская, О.Н., Фенин, П.М., 2003. *Планирование на предприятии туризма*. СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 288 с.
35. Боголюбов, В.С., 2005. *Экономика туризма*. М.: Издательство «Академия», 311 с.
36. Бойко, М.Г., 2009. Феномен туризму: передумови формування ціннісно орієнтованих аспектів управління. *Вісник ДІТБ*, № 13, с. 18-25.
37. Бойко-Бойчук, О.В., 2002. *Стратегії розвитку міст України: Практичний посібник*. К.: Універ. вид.-во «Пульсари», 156 с.
38. Бондар, Н. М. *Сучасні тенденції розвитку підприємств* [online]. Доступно: <<http://business-consultant.com.ua/publicaciiub101.html>> [Дата звернення 13 Березня 2017].
39. Бондарук, Н. *Розвиток туризму в Україні: перспективи, проблеми та шляхи їх вирішення*. [online]. Доступно: <<http://conf-cv.at.ua/forum/24-124-1>> [Дата звернення 4 Березня 2017].
40. Бордун, О.Ю., 2012. Структура та динаміка міжнародних туристичних потоків в Україні. В: *Географія і туризм: національний та міжнародний досвід*.

Матеріали VI міжнародної наукової конференції. Львів – Розлуч, Україна, 5-7 Жовтня 2012. Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, с. 75-80.

41. Борушак, М.А., 2006. *Проблеми формування стратегії розвитку туристичних регіонів (монографія)*. Л.: ІРД НАН України, 288 с.

42. Борушак, М.А., 2002. *Стратегія розвитку туристського регіона: теорія, методологія, практика: монографія*. Минск: БГЭУ, 166 с.

43. Борушак, М., 2006. Формування стратегії розвитку курортно-туристичних регіонів Польщі. *Регіональна економіка*, [online] № 1, с. 155-163. Доступно: <<http://infotour.in.ua/boruschak.htm>> [Дата звернення 16 Березня 2017].

44. Боумэн, К., 1997. *Основы стратегического менеджмента*. Пер. с англ., Л.Г. Зайцева, М.И. Соколова, ред. М.: Банки и биржи, «ЮНИТИ», 175 с.

45. Бухаріна, Л.М., 2008. Нормативно-правове регулювання діяльності у сфері туризму. *Держава та регіони. Сер. «Державне управління»*, № 4, с.58-63.

46. Быстров, С.А., 2007. *Финансовый менеджмент в туризме*. СПб.: «Издательский дом Герда», 240 с.

47. Вакуленко, Р.Я, Новоселов, Е.В., 2005. *Защита бизнеса и стратегия предприятия: Экономический и правовой аспект*. М.: ЮРКНИГА, 160 с.

48. *Валовий внутрішній продукт виробничим методом та валова додана вартість за видами економічної діяльності*. [online]. (Останнє оновлення 20 Січня 2017) Доступно:

<http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/vvp/vvp_ric/vtr_u.htm> [Дата звернення 22 Березня 2017].

49. Ванеева, И.В., Тихонова Н.И, 2004. Стратегическое планирование в индустрии туризма. *Культура народов Причерноморья*, [online] №55, Т.3, с. 15-17. Доступно: <http://tourlib.net/statti_tourism/vaneeva2.htm> [Дата звернення 20 Березня 2017].

50. Василенко, В.О., Ткаченко, Т.І., 2003. *Стратегічне управління: навч. посіб.* К.: ЦУЛ, 396 с.

51. Ветрова, Н.М., 2008. Экологическая безопасность в рамках стратегии развития рекреационного региона. *Экономика Крыма*, № 23. Симферополь, с. 17-20.
52. Винокуров, В.А., 1996. *Организация стратегического управления на предприятии*. М.: Центр экономики и маркетинга, 148 с.
53. Виноградова, О.В., Воропаева О.В. та Дарчук, В.Г., 2011. Особливості нормативно-правового забезпечення розвитку сталого та сільського зеленого туризму в Україні. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління серія «Економіка»*, Вип. 205 «Актуальні проблеми національної економіки», с. 67-73.
54. Виханский, О.С., 1998. *Стратегическое управление: Учебник*. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 296 с.
55. Віхляєва, Я.Ю., 2010. Сучасний стан та перспективи розвитку туристичної інфраструктури Чехії. В: *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети»*. Харків, Україна, 21 – 22 Травня 2010. Х.: ХНУ ім. Каразіна, с. 27 – 30.
56. Воропаєва, О.В., 2012. Індикатори сталого розвитку туризму України в просторі соціального виміру. *Таврійський економічний журнал: за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф. «Стратегія розвитку сталого туризму»*, № 5. Сімфереполь, Україна, 24-28 Липня 2012. Сімферополь, с. 22-27.
57. Восколович, Н.А., 2001. *Маркетинг туристских услуг*. М.: Изд-во Моск. ун-та, ТЕИС, 167 с.
58. Всемирный экономический форум: *Рейтинг стран мира по уровню конкурентоспособности, путешествий и туризма в 2013 году*. Центр гуманитарных технологий. [online] (Останнє оновлення 7 Березня 2013). Доступно: <<http://gtmarket.ru/news/2013/03/07/5520>> [Дата звернення 13 Березня 2017].

59. *Вспомогательный счет в туризме (ВСТ): рекомендации по методологической структуре*, 2001. Мадрид: Всемирная туристская организация (ВТО), 138 с.
60. Гаврильчак, И.Н., Кузнецов, П.В., 2006. Стратегические основы совершенствования управления в сфере туризма. *Российское предпринимательство*, № 11 (83), с. 135-138.
61. Галасюк, С.С., 2015. Проблеми управління сферою туризму України в умовах сьогодення. [online]. Доступно: <<http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/3534>> [Дата звернення 29 Січня 2017].
62. Герасименко, В.Г., 2000. Імідж України як об'єкта міжнародного туризму. *Маркетинг в Україні*, № 1, с. 24-26.
63. Герасименко, В.Г., 2007. Концепція сталого розвитку туризму: етапи становлення і сучасний зміст. *Зб. наук. праць «Туристична освіта в Україні: проблеми і перспективи»*, Випуск 1. Київ: Тонар, с. 17-23.
64. Герасименко, В.Г., Галасюк, С.С., 2008. Управління національним туризмом у контексті міжнародного досвіду. *Вісник ДІТБ. Серія: Економіка, організація і управління підприємствами (в туристичній сфері)*, № 12, с. 19-24.
65. Глебова, А.О., 2012. Інноваційні технології у туристичній галузі. *Економіка. Управління. Інновації*. [online] № 2 (8). Доступно: <http://tourlib.net/statti_ukr/glebova2.htm> [Дата звернення 26 Березня 2017].
66. Гоблик, Н.М., 2007. Формування стратегічних напрямів діяльності організацій сфери туризму. *Вісник ДІТБ. Серія «Економіка, організація і управління підприємствами (в туристичній сфері)»*. [online], № 11, с. 53-57. Доступно: <http://tourlib.net/statti_ukr/goblyk2.htm> [Дата звернення 21 Лютого 2017].
67. Годфри, Х., Кац Кеннет, М., 2000. *Стимулирование международного туризма в XXI веке*. Пер. с англ. М.: Финансы и статистика, 240 с.
68. Голова, О.Б., 2007. *Менеджмент туризма: практический курс учеб.-метод. Пособие*. М.: Финансы и статистика, 224 с.

69. Головчан, А.І., 2010. Методика оцінки ефективності функціонування туристичних дестинацій в Україні. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ (серія «Економічні науки»): зб. наук. пр.* Вип. IV (40). Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, с. 131-137.
70. Гонтаржевська, Л.Г., 2008. *Ринок туристичних послуг в Україні: Навчальний посібник.* Донецьк: Східний видавничий дім, 180 с.
71. Горіна, Г.О., 2015. Конкурентоспроможність країн у туристичній галузі: нові підходи до визначення. *Вісник Хмельницького національного університету*, № 4, Т. 1, с. 203-207.
72. Городня, Т.А., 2009. Пріоритети та стратегія розвитку туристичної індустрії України. *Вісник Львівського інституту економіки і туризму*, [online] № 4. Доступно: <<http://www.liet.lviv.ua/redakce/index.php?clanek=2264&szlozka=75&lanG=uk&xuser=>> [Дата звернення 20 Січня 2017].
73. *Готельне господарство та туризм у Львівській області. Статистичний збірник, 2011. Головне управління статистики у Львівській області.* [online]. Доступно: <http://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/publ/2011/ZB212010Y11_1.pdf> [Дата звернення 26 Січня 2017].
74. Грачев, Д.О., 2008. *Правовой статус саморегулируемых организаций* : автореферат кандидата юридических наук: 12.00.03. М.: 25 с.
75. Грибов, В.Д, Леонов, А.Л., 2006. *Экономика предприятия сервиса: учебное пособие.* М.: КНОРУС, 280 с.
76. Грищук, А.М., Кравчук, І.В. 2007. Шляхи підвищення ефективності державного регулювання та управління розвитком туристичної сфери України. *Регіональний збірник наукових праць з економіки «Прометей»*, Вип. 2 (23). Донецьк: с. 336-340.
77. Гужова, О.А., 2007. Разработка оптимальной модели управления бизнес-единицами строительной компании в условиях интегрированного подхода. *«Российское предпринимательство»*, [online] № 5, Вып. 1 (90), с. 69-73. Доступно: <<https://bgscience.ru/lib/2117/>> [Дата звернення 15 Січня 2017].

78. Гулевська, Н.М., 2007. Передумови формування стійкого туризму. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*, № 2, с. 130-134.
79. Гулич, О.І., Гринів, Л.С. та Герасимчук, Н.М., 2007. Методика формування стратегій сталого розвитку курортно-рекреаційних територій і туристичних центрів. Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України, 48 с.
80. Гункевич, М.Б., 2011а. Роль туристичного потенціалу України у підвищенні конкурентоздатності національної економіки. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції студентів і молодих науковців «Економіка, менеджмент, маркетинг і логістика: теорія, практика, перспективи»*. Ялта, Україна, РВНЗ КГУ, с. 201-205.
81. Гункевич, М.Б., 2011б. Стратегічне планування як елемент ефективного управління туристичним потенціалом в національній економіці України. *Збірник наукових праць Львівського національного університету імені Івана Франка «Формування ринкової економіки в Україні»*. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, с. 118-122.
82. Гункевич, М.Б., 2014. *Управління туристичним потенціалом у національній економіці України*. Дис. кандидат екон. наук: 08.00.03. Львів: Львівський національний університет імені І. Франка, 245 с.
83. Гункевич, М.Б., 2013. Фінансування потреб туризму у статтях видатків державного бюджету України. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія економічна*. Хмельницький: с. 146-150.
84. Гусаков, В.А., 2009. *Ясная стратегия бизнеса*. М.: Вершина, 360 с.
85. Гусева, О.Ю., 2014. *Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: монографія*. Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 395 с.
86. Гудзь, П.В., 2001. *Економічні проблеми розвитку курортно-рекреаційних територій*. Донецьк, 269 с.
87. Давиденко, Л.І., 2006. *Державне регулювання туризму на регіональному рівні*: автореф. дис. канд. наук 25.00.02. Донецьк, 24 с.
88. Давиденко, Л.І., 2003. Удосконалення регіональної системи управління туризмом. *Державне управління процесами життєдіяльності і галузевого*

розвитку регіону: зб. наук. праць. Серія: Державне управління. Т. 4, Вип. 25
Донецьк: ДонДАУ, с. 230-234.

89. Данилишин, Б., Веклич, О., 2008. Украина в международных рейтингах устойчивого развития. *Экономика Украины: политико-экономический журнал*, № 7, с. 13-23.

90. Дикань, В.Л., Зубенко, В.О., Маковоз, О. В., Токмакова, І. В. та Шраменко О.В, 2013. *Стратегічне управління: навч. посіб.* [online]. К.: «Центр учбової літератури», 272 с. Доступно: <http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1226_84077770.pdf> [Дата звернення 12 Січня 2017].

91. *Діяльність підприємств сфери послуг Львівської області 2014. Статистичний збірник.* Кармазин М.М., ред. Львів: 2015, 30 с.

92. *Для Великобритании 2004 год был успешным.* [online]. Доступно: <http://www.tourua.com/ru/pft_login/tourbusiness_news/archive-2005-01-01.html> [Дата звернення 3 Грудня 2016].

93. Донченко, Л. М., Гостева, Н.П., 2010. Проблеми та перспективи державної підтримки розвитку туризму. *Держава та регіони. Сер. «Державне управління»*, № 1, с. 37-42.

94. Дроб, О.М., 2013. Школи стратегії як основа розробки усталеної парадигми стратегічного управління. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*, № 754, с. 148-158.

95. Друкер, П.Ф., 2004. *Энциклопедия менеджмента.* Пер. с англ. О. Л. Пелявский, Т.А Гуреш, ред. М.: Издательский дом «Вильямс», 332 с.

96. Друкер, Питер Ф., 2009. *Практика менеджмента:* пер. с англ. М.; СПб.; К.: Вильямс, 400 с.

97. Дурович, А.П., 2003. *Маркетинг в туризме: Учеб. пособие.* Мн.: Новое знание, 496 с.

98. Дурович, А.П., Анастасова, Л., 2002. *Маркетинговые исследования в туризме.* М.: Инфра, 2002, 368 с.

99. Дядечко, Л.П., 2007. Економіка туристичного бізнесу. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 224 с.
100. Дядечко, Л.П., 2007. *Ресурсне забезпечення туристичної діяльності*. [online]. К.: «Центр учбової літератури», 244 с. Доступно: <http://tourlib.net/books_ukr/dyadechko23.htm> [Дата звернення 12 Березня 2017].
101. *Еволюція управлінської думки: основи менеджменту*. [online]. Доступно: <http://www.vuzlib.su/men_1_kneu/1-3.htm> [Дата звернення 9 Березня 2017].
102. *Економіка, організація та управління підприємствами в сучасних економіко-правових умовах: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.* Дніпропетровськ, Україна, 21-23 Листопада 2012. Д.: Національний гірничий університет, с. 139-140.
103. *Экономическая стратегия фирмы. Учебное пособие*, 1995. Спб.: Специальная литература, с. 135-136.
104. Ефремов, В.С., 1998. *Стратегия бизнеса: концепции и методы планирования*. М.: Издательство «Финпресс», 192 с.
105. Ефремов, В.С., 2001. *Стратегическое планирование в бизнес-системах*. М.: Издательство «Финпресс», 220 с.
106. Жадько, К.В., 2008. Понятійне визначення механізмів державного управління міжнародним туризмом. *Держава та регіони. Сер. «Державне управління»*, № 3, с. 72-76.
107. Жихаревич, Б.С., 2003. *Организационные структуры стратегического планирования*. [online]. Доступно: <www.city-strategy.ru/45> [Дата звернення 1 Березня 2017].
108. Жук, І.З., 2013. Нормативно-правове регулювання діяльності суб'єктів туристичної галузі в Україні. *Економіка. Управління. Інновації*. [online] Випуск № 2 (10) Доступно: <http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/eui_2013_2_26.pdf> [Дата звернення 30 Січня 2017].

109. Жукова, М.А., 2006. *Индустрия туризма: менеджмент организации*. М.: Финансы и статистика, 200 с.
110. Жукова, М.А., 2006. *Менеджмент в туристическом бизнесе: учебное пособие*. 2-е изд. М.: КНОРУС, 192 с.
111. Жукова, М.А., 2003. *Управление индустрией туризма в современных условиях*. Дис. д-ра экон. наук: 08.00.05. М., 354 с.
112. Забалдіна, Ю.Б., 2002. *Маркетинг туристичного підприємства: Навчальний посібник*. К.: Музична Україна, 196 с.
113. Загорна, Т.О., 2007. *Економічна діагностика: коректування стратегічних рішень на основі портфельної діагностики*. [online]. К.: ЦУЛ, 400 с. Доступно: <<http://uchebniks.net/book/263-ekonomichna-diagnostika-navchalnij-posibnik-zagorna-to/27-52-matriczna-diagnostika-portfelya-szg-pidpriyemstva.html>> [Дата звернення 6 Березня 2017].
114. Захарова, С.Г., 2008. Шляхи удосконалення державного регулювання туристичної сфери. *Держава та регіони. Сер. «Державне управління»*, № 3, с. 81-87.
115. *Збереження і сталий розвиток Карпат: навч. посіб. зі сталого туризму*. [online]. Доступно : <http://www.dobrobut-hromad.org/wp-content/uploads/2016/01/Staly_rozvytok_Karpat.pdf> [Дата звернення 2 Лютого 2017]
116. Зінов'єв, Ф.В, Бартошук, О.В., 2012. *Інноваційний підхід до розвитку туристичної галузі України*. [online]. Доступно: <http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2012_4/161.pdf> [Дата звернення 1 Лютого 2017].
117. Зорин, И.В., 2000. Туризм как многогранное явление современного мира. *Дополнительное образование*, №7-8, с. 13-19.
118. Иванух, Р., Жученко, В., 1998. Стратегические проблемы развития рекреационно-туристического комплекса Украины. *Економіка України*, № 1, 65-70.

119. Ільєнко, Ю.І., Шершньова, Г.В., 2013. *Інноваційно-інформаційні аспекти розвитку підприємств туристичної галузі*. [online]. Доступно: <http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/inek_2013_6_22.pdf> [Дата звернення 16 Березня 2017].
120. Іляшенко, А.Х., 2010. Інструменти здійснення регуляторної політики в галузі туризму. *Держава та регіони. Сер. «Економіка та підприємництво»*, № 1, с. 110-113.
121. *Інноваційна стратегія українських реформ*, 2002. К.: Знання України, 326 с.
122. *Інформаційні технології в туризмі: Інформаційно-логістичне забезпечення в'їзного туризму*. [online]. Доступно: <http://tourlib.net/books_ukr/vt5-1.htm> [Дата звернення 19 Березня 2017].
124. Кабушкин, Н.И., 2007. *Менеджмент туризма: учеб.* Мн.: Новое знание, 408с.
125. Казачковська, Г.В, 2006. Можливості сталого розвитку туризму та курортів в Україні. В: *Інформаційні технології в управлінні туристичною та курортно-рекреаційною економікою: матер. доп. II наук.-практ. конф.* Бердянськ, Україна. АУІТ «АРІУ», с.126-137.
126. Кальченко, О.М., 2011. Теоретичні аспекти інноваційної діяльності підприємств туристичної галузі. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. [online]. Доступно: <http://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/7804/11_s.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Дата звернення 1 Березня 2017].
127. Карлєф, Б., Лёвингссон, Ф.Х., 2006. *Менеджмент от А до Я : концепции и модели*. Пер. с англ. Е. Карпова, П. Миронов, Г. Ивашевская, ред. Спб: Книги Стокгольмской школы экономики, 441 с.
128. Катькало, В.С., 2003. Место и роль ресурсной концепции в развитии теории стратегического управления. *Вестник Санкт-Петербургского университета*, Сер. 8, Вып. 3(№ 24), с. 3-17.

129. Кафарський, В., 2005. Український туризм: здобутки чи втрати. *Голос України*, 30 листопада, с. 10-11.
130. Квартальнов, В.А., 1999а. *Иностранный туризм*. М.: Финансы и статистика, 312 с.
131. Квартальнов, В.А., 1999б. *Стратегический менеджмент в туризме: современный опыт управления*. М.: 490 с.
132. Квартальнов, В.А., 2003. *Теория и практика туризма: учебник для вузов туристского профиля*. М.: Финансы и статистика, 670 с.
133. Кепов, В.А., 2012. *Правовое регулирование становления и развития саморегулируемых организаций*: автореферат дис. кандидата юр. наук: 12.00.03. СПб.: 19 с.
134. Кифяк, В.Ф., 2008. *Організація туризму: Навчальний посібник*. Чернівці: Книги – XXI, 344 с.
135. Кіндрацька, Г.І., 2010. *Стратегічний менеджмент: навч. посібник*. 2-ге вид., перероб. і доповн. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 406 с.
136. Кіндрик, Т.О., Головінов, О.М., 2010. Інноваційна діяльність в туристичному господарстві України. В: *Матеріали конференції «Ефективні інструменти сучасних наук – 2010»*. [online]. Доступно: <http://tourlib.net/statti_ukr/kindryk.htm> [Дата звернення 11 Лютого 2017].
137. Клівець, П.Г., 2007. *Стратегія підприємства: Навч. посіб.* К.: Академвидав, 320 с.
138. Коваленко, Ю.О., 2005. Провідні напрями співпраці України з міжнародними туристичними установами. *Актуальні проблеми міжнародних відносин: Збірник наукових праць*. Частина II. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка Інститут міжнародних відносин, с. 127-130.
139. Коваль, П.Ф., 2010. Основні стратегії та принципи розвитку і організації в'їзного туризму. В: *В'їзний туризм*. [online] Ніжин: Видавництво Лук'яненко В.В., 304 с. Доступно: <http://tourlib.net/books_ukr/vt1-3.htm> [Дата звернення 13 Лютого 2017].

140. Козловський, Є.В., 2008. *Державне регулювання в галузі туризму: становлення та розвиток в Україні*: автореф. дис. канд. наук: 25.00.02. К., 18 с.
141. Козловський, Є.В., 2005. Організаційно-правові засади управління туристичною галуззю. *Вісник НАДУ*, № 1, с. 400-406.
142. Козловський, Є.В., 2015. *Правове регулювання туристичної діяльності: навч. посібник*. К.: «Центр учбової літератури», 272 с.
143. *Комплексна стратегія розвитку Львова 2012-2025 рр.* [online]. Доступно: <[http://www8.city-adm.lviv.ua/inteam/uhvaly.nsf/0/23349f49bc91ba52c225793400489747/\\$FILE/%D0%A1%D0%B5%D1%81%D1%96%D1%8F2.pdf](http://www8.city-adm.lviv.ua/inteam/uhvaly.nsf/0/23349f49bc91ba52c225793400489747/$FILE/%D0%A1%D0%B5%D1%81%D1%96%D1%8F2.pdf)> [Дата звернення 8 Лютого 2017].
144. Корнієнко, О.М., 2014. Регіональні аспекти розвитку міжнародного туризму. *Ефективна економіка (електронне наукове фахове видання)*, [online] № 11. Доступно: <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3539>> [Дата звернення 13 Лютого 2017].
145. Косолапов, А.Б., 2009. *Управление рисками в туристском бизнесе: учебное пособие*. М. : КНОРУС, 288 с.
146. Котлер, Ф., Армстронг, Г., Сондерс, Дж. та Вонг, В., 1999. *Основы маркетинга*: Пер. с англ. 2-е европ. изд. М.; СПб; К.: Издат. Дом Вильяме, 1152 с.
147. Кравців, В.С, Шургот, Б.Й., 2000. Перспективи і проблеми розвитку туризму в Західному регіоні України. *Turystyka jrjz mala przedsiebiorczosc jako formy aktywizacji ab szarowprzegranych*. Jaroslaw, Т. II, с. 45-51.
148. Кравченко, Л.А., 2011. Інноваційне забезпечення розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіону. *Вісник Хмельницького національного університету*, [online] № 3, Т. 1. Доступно: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_3_1/007-011.pdf> [Дата звернення 1 Лютого 2017].

149. Кравчук, І.В., 2008. Державне регулювання розвитку туризму: зарубіжний досвід та перспективи впровадження. *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини*, Вип. 24. Львів: с. 134-141.
150. Кравчук, І.В., 2011. *Організаційно-економічний механізм управління розвитком сфери туристичних послуг України*: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.03. Львів: 20 с.
151. Крайник, О., Біль, М., 2009. Туристичний кластер регіону як форма соціального діалогу: управлінський аспект. *Науковий вісник «Демократичне врядування»: електронне фахове видання*, [online] Вип. 4. Доступно: <http://www.nbuiv.gov.ua/e-journals/DeVr/2009_4/zmist.html> [Дата звернення 21 Січня 2017].
152. Кручек, О.А., 2010. Екологічний туризм як важливий чинник сталого розвитку туристичної галузі. *Наукові записки КУТЕП: Зб. наук. пр.: Щорічник*. Вип. 7: Філософські науки. К.: КУТЕП, с.144-158.
153. Крылов, А., 2003. Турист на перепутьє. *Маркетинг и реклама*, № 7-8 (83-84), с. 27-30.
154. Куденко, Н.В., 2006. *Стратегічний маркетинг: Навч. посібник*. К.: КНЕУ, 152 с.
155. Кузик, С.П., 2011. *Географія туризму: навч. посіб.* К.: Знання, 271с.
156. Кузьмін, О.Є., 2014. *Управління змінами: навч. посібник*. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 356 с.
157. Кусков, А.С., 2008. *Туристський бізнес: словарь-справочник*. М.: ФОРУМ, 384 с.
158. Кучеренко, В.С., 2010. *Особливості та сучасні тенденції управління туристичною сферою*. [online]. Доступно: <<http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/download/2970/2928>> [Дата звернення 20 Грудня 2017].
159. Левицька, І.В., 2013. Система стратегічного управління розвитком туризму у Вінницькій області в контексті реалізації кластерного підходу. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*, [online] № 12. Доступно:

<<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2721>> [Дата звернення 15 Січня 2017].

160. Легорнэв, С.Ф., Лейк, К. та Хьюз, Д., 2004. Туризм в економіке открытого типа. *Вестник Моск. ун-та. Серия: Экономика*, № 2, с. 62-70.

161. Литвиненко, Т.М., 2005. Державна підтримка конкурентоспроможності туризму в Україні. *Сб. Киев. слав. ун-та*, № 21. Киев, КСІ, 198 с.

162. Литвинова, О.В., 2013. *Стратегія розвитку сталого туризму в Україні*: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського, Донецьк, 19 с.

163. Лычак, А. И., Вацет, Е.Е., 2004. Экологическая инфраструктура как механизм формирования устойчивого развития региона. *Культура народов Причерноморья*, № 47, с. 123-126.

164. Лужанська, Т.Ю., 2014. Стратегії розвитку регіональних туристичних дестинацій. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*, № 2(2), с. 175-180.

165. Лукашевич, М.П., Шандор, Ф.Ф., 2008. *Соціологія туризму: курс лекцій*. Ужгород: Мистецька Лінія, 340 с.

166. Любіцева, О.О., 2005. *Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти)*. 3-є вид., перероб. та доп. К.: «Альтерпрес», 436 с.

167. Любіцева, О.О., Третьяков, О.В., 2012. Типізація дестинацій. *Географія та туризм: зб. наук. пр.*, Вип. 17. К., с. 3-9.

168. Люкшинов, А.Н., 2001. *Стратегический менеджмент. Учебное пособие для вузов*. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 375 с.

169. Майорова, І.М., 2014. Використання прикладних сіті логістичних рішень для розвитку туризму Приазов'я. В: *Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом: Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Маріуполь, Україна, 26 Вересня 2014 р. Маріуполь: МДУ, 169 с., с. 4-5.

170. Макконнелл, К.Р., Брю, С.Л., 1998. *Аналітична економія: принципи, проблеми і політика*. Ч. 2. *Мікроекономіка*. Пер. з англ. С. Панчишин, О.

Ватаманюк та І. Бик, Шевченко ред. Львів, «Видавнича спілка «Просвіта», 649 с.

171. Малишева, О.В., 2008. *Державне управління сферою туризму та охороною культурної спадщини (регіональний аспект)*: автореф. дис. канд. держ. упр.: 25.00.02. Х., 20 с.

172. Мальська, М.П., Мандюк, Н.Л. та Занько, Ю.С., 2012. *Корпоративне управління: теорія і практика. Підручник*. К.: Центр учбової літератури, 360 с.

173. Мальська, М.П., Пурська, І.С., 2013. *Міжнародна маркетингова діяльність: теорія та практика*. К.: «Центр учбової літератури», 288 с.

174. Мальська, М.П., Худо, В.В та Цибух, В.І., 2004. *Основи туристичного бізнесу: Навчальний посібник*. К.: Центр навчальної літератури, 272 с.

175. Мальська, М.П., Бордун, О. Ю., 2005. *Планування діяльності туристичних підприємств: навч. посіб.* К.: Знання, 241 с.

176. Мальська, М.П., 2009. *Просторові системи послуг (теорія, методологія, практика): Монографія*. К.: Знання, 363 с.

177. Мальська, М.П., Худо, В.В., 2007. *Туристичний бізнес: теорія та практика: навчальний посібник*. К.: Центр учбової літератури, 424 с.

178. Маркіна, І.А., Маховка, В.М., 2014. Антикризове управління туристичними організаціями і підприємствами як засіб формування їхніх конкурентних переваг. *Проблеми економіки* [online], №2, с. 205-210. Доступно: <http://www.problecon.com/pdf/2014/2_0/205_210.pdf> [Дата звернення 15 Грудня 2017].

179. Масюк, Ю.О., 2013а. Аналіз сегментації ринку споживачів туристичних послуг підприємствами туристичної галузі: стратегічні аспекти. *Вісник ЛНУ імені Івана Франка, Серія економічна*, Випуск 49. Львів, с. 99-109.

180. Масюк, Ю.О., 2013б. Формування диференційованих та диверсифікаційних рішень у стратегічній діяльності підприємств туристичної галузі. *Вісник Львівського інституту економіки і туризму: зб. наук. ст., №. 8*, с. 91-97. Львів: ЛІЕТ, 388 с.

181. Масюк, Ю.О., 2008. Вдосконалення системи управління персоналом та роль HR-підрозділу у стратегічному управлінні підприємств сфери послуг. *Вісник ЛНУ імені Івана Франка, Серія економічна*, Випуск 39. Ч. 1. Львів, с. 313-317.
182. Масюк, Ю.О., 2007. Вплив організаційної культури на управління персоналом в рамках стратегічного менеджменту. *Вісник ЛНУ імені Івана Франка, Серія економічна*, Випуск 37. Ч. 2. Львів, с. 90-93.
183. Масюк, Ю.О., 2012. Особливості прийняття стратегічних інноваційних рішень туристичними фірмами в умовах конкуренції. *Сталий розвиток економіки: Всеукраїнський науково-виробничий журнал*, № 6 (16), с. 122-127.
- Хмельницький: ПВНЗ «Університет економіки та підприємництва», ПП «Інститут економіки, технологій і підприємництва», 352 с.
184. Масюк, Ю.О., 2011. Формування конкурентних бізнес-стратегій підприємств туристичної галузі у кризовий та посткризовий період. *Вісник ЛНУ імені Івана Франка, Серія економічна*, Випуск 45. Львів, с. 211-219.
185. *Матеріали конференції ООН з навколишнього середовища і розвитку*. Повістка дня на XXI ст. Ріо-де-Жанейро, 3-14 червня, 1992. [online]. Доступно: <<http://www.un.org/russian/wssd/agenda21/index.htm>> [Дата звернення 17 Грудня 2017].
186. Мельник, Л.Г., 2009. Динамічне моделювання системи еколого-економічних показників для обґрунтування сталого розвитку територій. *Механізм регулювання економіки*, № 4, с. 245-249.
187. Мельникова, Н.В., 2008. Теоретико-методические подходы к определению уровня эколого-экономической устойчивости курортной территории. *Экономика и управление*, № 1, с. 95–99.
188. Мельниченко, О.А., 2010. Теоретико-методологічні основи державного регулювання туризму. *Державне будівництво*, [online] № 2. Доступно: <http://tourlib.net/statti_ukr/melnychenko_o2.htm> [Дата звернення 27 Грудня 2017].

189. Мельниченко, С.В., 2001. Туристична галузь – суттєве джерело поповнення коштів державного бюджету. *Фінанси України*, № 2, с. 63-68.
190. *Менеджмент туризма: Туризм как объект управления: Учебник*. М.: Финансы и статистика, 2004, 302 с.
191. Мескон М., Альберт. М., и М, Хедоури Ф., 1992. *Основы менеджмента*. М.: Дело, 702 с.
192. *Методика розрахунку обсягів туристичної діяльності, затверджена Наказом Держтурадміністрації України та Держкомстатом України від 12.11.2003 р. № 142/394.* [online]. Доступно: <<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1128-03/page>> [Дата звернення 26 Січня 2017].
193. Минсберг, Г., Куин, Б.Дж., и Гошал, С., 2001. *Стратегический процесс*. СПб.: Питер, 421 с.
194. Минцберг, Г., Альстренд, Б. та Лэмпел, Дж., 2000. *Школы стратегий*. СПб. : Питер, 329 с.
195. Михайліченко, Г.І., 2012. Інноваційний розвиток туристичних підприємств: напрями змін та фактори. *Економіка. Управління. Інновації*. [online] №1. Доступно: <http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=eui_2012_1_34> [Дата звернення 29 Січня 2017].
196. *Міністерство економічного розвитку і торгівлі України . Офіційний веб-сайт*. [online]. Доступно: <<http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>> [Дата звернення 24 Січня 2017].
197. Міщенко, А.Г., 2008. Міжнародне співробітництво в сфері туризму. *Науковий вісник Київського гуманітарного інституту. Серія: економічні науки*, №1, с.18-24.
198. *Модель п'яти сил конкуренції М. Портера*. [online]. Доступно: <http://pidruchniki.com/12980108/marketing/analiz_konkurentiv> [Дата звернення 2 Лютого 2017].

199. Моисеева, Н.К., 2002. *Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: Учеб. пособие*. М.: Финансы и статистика, 304 с.
200. Мохова, Ю.А., Мохов, Г.А., 2010. *Турфирма: с чего начать, как преуспеть*. СПб.: Питер, 240 с.
201. Наумова, С.А., 2003. *Экономика и предпринимательство в социально-культурном сервисе и туризме: учеб. Пособие*. Томск: Изд. ТПУ, 127 с.
202. Національний класифікатор ДК 009:2010 «Класифікація видів економічної діяльності», затверджений наказом Держспоживстандарту України від 11.10.2010 р. № 457. [online]. Доступно: <http://www.ukrstat.gov.ua/klasf/nac_kls/op_dk009_2016.htm> [Дата звернення 13 Січня 2017].
203. Неудачин, В.В., 2006. *Реализация стратегии компании: финансовый анализ и моделирование*. М.: Вершина, 176 с.
204. Новиков, В.С., 2010. *Инновации в туризме: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений*. 3-е изд., испр. и допол. М.: Издательский центр «Академия», 208 с.
205. Новіков, В.С., 2007. *Інноваційні процеси в просуванні та комерціалізації туристського продукту. Інновації в туризмі*. [online] М.: ВЦ «Академія», 208 с. Доступно: <http://vechervkarpatah.at.ua/index/9_3_innovacijni_procesi_v_prosuvanni_ta_komercializaciji_turistskogo_produktu/0-2704> [Дата звернення 9 Грудня 2017].
206. *Нормативно-правові акти України з питань туризму: Збірник законодавчих та нормативних актів*. М. І. Камлик ред. К.: Атіка, 2004, 464 с.
207. Облой, К., 2005. *Стратегия успешной компании*. Пер. с пол. П. В. Данейко, ред. М.: Издательство деловой и учебной литературы, 472 с.
208. *Обучение учащихся области туризма (Кадровый капитал в туристской индустрии XXI века)*. Мадрид: ВТО, 1996.
209. Олійник, Я.Б., Шищенко, П.Г., та Любіцева, О.О., 2008. Стратегія сталого розвитку туризму в Україні: географічний підхід. *Географія в інформаційному суспільстві: Зб. наук. праць*. Т. 1. К.: Обрії, с. 191-199.

210. *Організований відпочинок та туризм у Львівській області у 2014 році*. Головне управління статистики у Львівській області: доповідь від 25.05.2015 №15-08/159. Статистичний збірник. Кармазин М.М. ред. Львів, 25 с.
211. Осовська, Г.В., Фіщук, О.Л., та Жалінська, І.В., 2011. *Стратегічний менеджмент: навчальний посібник*. К.: Кондор, 196 с.
212. Остап'юк, Н.І., 2001. *Державне регулювання розвитку туристичної галузі в Україні*: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.03. Харків, 20 с.
213. *Офіційний сайт Головного управління статистики у Львівській області*. [online]. Доступно: <http://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/21/theme_21.php?code=21#publ> [Дата звернення 4 Березня 2017].
214. Охріменко, А.Г., 2011. Деякі аспекти міжнародної туристичної діяльності України. В: *Географія і туризм: міжнародні виклики українському туризму. Матеріали V міжнародної наукової конференції*. Львів – Судова Вишня, Україна, 23-25 Вересня 2011 р. Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, с. 156-159.
215. Паньків, Н.М., 2011. *Туристичне ресурсознавство: навч. посібник*. Львів: Український бестселер, 238 с.
216. Папирян, Г.А., 2007. *Маркетинг в туризмі*. М.: Финансы и статистика, 160 с.
217. Папирян Г.А., 2000. *Економика туризму*. М.: Финансы и статистика, 208 с.
218. Пастухова, В.В., 2003. *Стратегічне управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища*: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.06.01; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. К.:31 с.
219. Пилдич, Дж., 1991. *Путь к покупателю*. Пер. с англ. Е.М. Пенькова, ред. М.: Прогресс, 256 с.
220. Пищенко, А.В., 1996. *Организационно-экономические основы управления развитием туристского рынка в РФ*. Диссертация кандидата эконом. наук: 08.00.05. М.: ГАУ, 209 с.

221. Побоченко, Л. М., 2008. *Регулювання міжнародних ринків туристичних послуг: досвід та механізми.* [online]. Доступно: <http://www.rusnauka.com/17_PNR_2008/Economics/34236.doc.htm> [Дата звернення 5 Лютого 2017].
222. Полоус, О.В., 2014. Формування стратегій розвитку трудового потенціалу аеропортів. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія екон. науки*, Випуск 6. Частина 3, с. 86-89.
223. *Прес-реліз до Дня туризму. Головне управління статистики у Львівській області.* Інфографіка від 23.09.2016. [online]. Доступно: <http://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/press/2016/r10_11.pdf> [Дата звернення 19 Лютого 2017].
224. *Програма дій «Порядок денний на XXI століття».* Перекл. з англ. К.: Інтелсфера, 2000, 359 с.
225. *Програма розвитку туризму та курортів у Львівській області на 2014 – 2017 рік*, рішення обласної ради від 29.04.2014 № 1087. [online]. Доступно: <<http://www.oblrada.lviv.ua/oblprog2015>> [Дата звернення 26 Лютого 2017].
226. *Про Програму розвитку туризму в районі на 2013-2020 роки*, Рішення Черкаської облради від 26.06.2012 р. № 16-4/VI. [online]. Доступно: <http://www.google.com.ua/url?url=http://www.rayrada.ck.ua/document/rishennia-sesii/6/26/12.doc&rct=j&q=&esrc=s&sa=U&ved=0ahUKEwjEvfeuq7jSAhWrHpoKHfgBACsQFggZMAE&usg=AFQjCNFWv37YhY77clZG_T1U5u7PA8_bvw> [Дата звернення 28 Січня 2017].
227. *Про утворення Ради туристичних міст і регіонів*, 15.02.2016. [online]. Доступно: <<http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=52e49366-df79-418a-a1a4-6a9b28fca63b&title=ProUtvorenniaRadiTuristichnikhMistIRegioniv>> [Дата звернення 17 Лютого 2017].
228. Пуцентейло, П.Р., 2007. *Економіка і організація туристично-готельного підприємства: навч. посіб.* К.: Центр навчальної літератури, 344 с.

229. Пфедфер, Дж., Саттон, Р., 2008. *Доказательный менеджмент: новейшая концепция управления Гарвардской школы бизнеса*. Пер. с англ. Э. В. Кондукова, ред. М.: Эксмо, 384 с.
230. Рабаданова, Я.М., 2012. *Особливості підготовки фахівців туристичної галузі*. [online]. Доступно: <<http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/526/1/Рабаданова%20Я.М.%20Особливості%20підготовки%20фахівців%20туристичної%20галузі.pdf>> [Дата звернення 11 Лютого 2017].
231. Ралко, О.С., 2010. Еволюція поняття організаційний розвиток підприємства. *Наукові праці НУХТ*, [online] №36, с. 38-41. Доступно: <<http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/1622>> [Дата звернення 3 Лютого 2017].
232. Расиел, И., Фрига, П., 2009. *Инструменты McKinsey: лучшая в мире практика решения бизнес-проблем*. Пер. с англ. Ю. Е. Корнилович, М. Фербер и Ю. Потемкина, ред. 2-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 224 с.
233. Ревин, С.Ф., Шадрин, Н.В., 2000. Переход к устойчивому развитию туризма: проблемы и специалисты для их решения. *Культура народов Причерноморья*, № 12, с. 66-67.
234. *Ресурсне забезпечення: Організація туристичної діяльності в Україні*. *Бібліотека економіста*. [online]. Доступно: <<http://library.if.ua/book/31/2034.html>> [Дата звернення 26 Березня 2017].
235. Розметова, О.Г., 2008. Створення умов інвестиційної привабливості розвитку санаторно-курортних послуг. *Економіка та держава*, № 2, с. 64-67.
236. Саак, А.Э., Пшеничных, Ю.А., 2008. *Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учебное пособие*. СПб : Питер, 512 с.
237. Сазерленд, Д., Кэнуэлл, Д., 2005. *Стратегический менеджмент. Ключевые понятия* : Пер. с англ. Д. : Баланс Бизнес Букс, 440 с.
238. *Сайт Всесвітньої туристичної організації*. [online]. Доступно: <<http://www2.unwto.org/>> [Дата звернення 5 Лютого 2017].

239. Саттон, Р.И., 2010. *Хороший босс, плохой босс: как стать лучшим, научившись на ошибках худших*. М.: Альпина Бизнес Букс, 276 с.
240. Свелеба, Н.А., Бігус, М.М., 2009. Актуальні проблеми туристичного бізнесу в умовах динамічних змін ринкового середовища. *Науковий вісник НЛТУ України*, [online] Вип. 19.8, с. 122-126. Доступно: <http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2009/19_8/122_Sweleba_19_8.pdf> [Дата звернення 27 Березня 2017].
241. Светуныков, С.Г., 2003. *Методы маркетинговых исследований. Учебное пособие*. СПб.: Издательство ДНК, 352 с.
242. Свірідова, Н.Д., 2009. Концепція сталого розвитку туризму в сучасних умовах. *Культура народів Причорномор'я*, № 176, с. 166-168.
243. Свиридова, Н.Д., 2005. Развитие туризма в регионе как объект государственного управления. *Актуальні проблеми економіки*, № 2, с. 18-21.
244. Сенин, В.С., 2000. *Организация международного туризма*. М.: Финансы и статистика, 400 с.
245. Сизоненко, В.О., 1999. *Підприємництво: підручник*. К.: Вікар 438 с.
246. Смаль, В.В., Смаль, І.В., 2005. Туризм і сталий розвиток. *Вісник ЛНУ, Серія Географічна*, Вип. 32, с. 163-173.
247. Смаль І.В., 2010. *Туристичні ресурси світу*. Ніжин: Видавництво Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя, 336 с.
248. *Соціально-економічне значення туристичної індустрії*. [online]. Доступно: <<http://buklib.net/books/27562/>> [Дата звернення 26 Лютого 2017].
249. *Соціально-економічні проблеми управління розвитком регіонів в умовах трансформації економіки: Зб. наук. праць НАН України, 2007*. Ін-т регіональних досліджень. Львів: с. 64-72.
250. *Сталий розвиток економіки: Всеукраїнський науково-виробничий журнал*, № 6 (16), 2012. Хмельницький: ПВНЗ «Університет економіки та підприємництва», ПП «Інститут економіки, технологій і підприємства», 352 с.

251. *Статистичний щорічник Львівської області за 2011 рік*. Частина 1, 2012. Головне управління статистики у Львівській області. Зимовіна С. І., ред.
252. Стеченко, Д.М., 2005. Передумови і напрямки формування туристичного ринку України. *Туризм: теорія і практика*, № 1, с. 5-11.
253. *Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія*. Ткаченко Т.І. ред. К.: КНТЕУ, 2010, 596 с.
254. *Стратегічні документи соціально-економічного розвитку*. Аналітична записка Проекту економічного і соціального розвитку ПРООН. К, 2003, с. 5. [online]. Доступно: <<http://www.niss.gov.ua/articles/1566/>> [Дата звернення 10 Лютого 2017].
255. *Стратегии, которые работают: подход BCG*: сб. ст.: пер. с англ. Карл Штерн, Джордж Стон мл., 2005, И.В. Лазунова ред. М.: Манн, Иванов и Фербер, 496 с.
256. *Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»* схвалена Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015. [online]. Доступно: <<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#n10>> [Дата звернення 12 Лютого 2017].
257. *Сучасний стан законодавчого забезпечення туризму в Україні: проблеми та шляхи вирішення*: Звернення учасників Всеукраїнських громадських слухань. Туристична Асоціація України. [online]. Доступно: <<http://www.tourism.gov.ua/publ.aspx?id=322>> [Дата звернення 14 Лютого 2017].
258. Терехух, А.А., Костючко, В.М., 2005. Досвід стратегічного планування розвитку туристичних центрів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, [online] «Проблеми економіки та управління», № 533, с. 205–211. Доступно: <<http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/19211/1/41-Terebukh-205-211.pdf>> [Дата звернення 15 Лютого 2017].
259. Терехух, А.А., Бандура, Н.Б., 2010. Туристичний кластер як форма посилення конкурентних переваг регіону. *Науковий вісник НЛТУ України* [online], Вип. 20. 12, с. 265–271 Доступно:

<http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2010/20_12/265_Ter.pdf> [Дата звернення 25 Березня 2017].

260. Ткаченко, Т.І., 2009. *Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія*. Вид. 2-ге, перероб. та доп. К.: Вид-во КНТЕУ, 463 с.

261. Ткаченко, Т.І., 2002. Стандартизація освітніх послуг як фактор стійкого розвитку туризму. *Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского* (Серия «Экономика»), Т. 15 (54) № 1. Симферополь: Таврический национальный университет им. В. И. Вернадского, с. 128-137.

262. Ткаченко, Т.І., 2006. Стратегічне управління розвитком суб'єктів господарювання в сфері туризму. *Культура народів Причорномор'я*, № 79. С.60-64.

263. Ткаченко, Т.І., 2006. Стратегія розвитку підприємств туризму в Україні. *Вісник КНТЕУ*, №1, с. 60-64с.

264. Ткаченко, Т.І., 2006. Територіально сфокусований розвиток суб'єктів туристичного бізнесу. *Культура народів Причорномор'я*, № 81, с. 56-64.

265. *Толковый словарь туристских терминов: Туризм, Туристская индустрия, Туристский бизнес*, 1994. Зорин И.В ,ред. М.: Афины: INFOGROUP, 407 с.

266. Томпсон, А.А., Стрикленд А. Дж., 1988. *Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов*. Пер. с англ. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколова, ред. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 576 с.

267. Туристична асоціація України: Новини. [online]. Доступно: <<http://www.tau.org.ua/news1.htm>> [Дата звернення 12 Березня 2017].

268. *Туристичні потоки* [online]. Доступно: <<http://ukrstat.gov.ua/>> [Дата звернення 7 Березня 2017].

269. *Туристичні потоки у Львівській області*. [online]. Доступно: <http://database.ukrcensus.gov.ua/statbank_lviv/Database/21TYRUZMGOTELI/databasetree_uk.asp> [Дата звернення 22 Лютого 2017].

270. Уляницкий, Д., 2012. Туры для своих. *Всеукраинский деловой еженедельник «Власть денег»*, № 43 (366), с. 18-22. К.: «Новый Друк».
271. Уотермен, Р., 2003. *Фактор обновления*. Пер. с англ. М.: Прогресс, 363 с.
272. Фадеева, А.С., 2006. Концепция устойчивого развития туризма. *Культура народов Причерноморья*, № 89. С. 48-51.
273. Фатхутдинов, Р.А., 2001. *Стратегический менеджмент*. Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Дело, 448 с.
274. Финкельштейн, С., Харви, Ч., и Лотон, Т., 2007. *Стратегия прорыва*. Пер. с англ. О. В. Репецкая, С. Попков ред. К.: Companion Group, 336 с.
275. Філоненко, І.М., 2012. Особливості та структура системи підготовки кадрів для туристичної сфери. *Вісник Луганського національного університету ім. Т. Шевченка* [online] №4 (239), Ч.ІІ, с.59-64. Доступно: <http://tourlib.net/statti_ukr/filonenko.htm> [Дата звернення 16 Березня 2017].
276. Фляйшер, К., Бенсуссан, Б., 2005. *Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе*. М.: БИНОМ Лаборатория знаний, 541 с.
277. Франжіаллі, Ф., 2002. *Тенденції розвитку міжнародного туризму*. Пер. Т. П. Андрієнко, А. М. Семененко, В. Г. Яблонський. К.: КУТЕП, 26 с.
278. Харрис, Г., Кац К.М., 2000. *Стимулирование международного туризма в XXI веке*: пер. с англ. Е.В. Мошняга, В.А. Квартальный, ред. М.: Финансы и статистика, 240 с.
279. Хачатурян, А.А., 2008. *Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации : стратегические основы*. М.: Издательство ЛКИ, 272 с.
280. Холловой, Дж. К., Тейлор, Н., 2007. *Туристический бизнес*. Пер. с 7-го англ. изд. К: Знання, 798 с.
281. Хоскинг, А., 1999. *Курс предпринимательства*: пер. с англ. М.: Международные отношения, 352 с.
282. Хьюзлид, М.А., Беккер, И., и Битти Р.В., 2007. *Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию*. Пер. с англ. О. Л. Пелявский, О. И. Медведь, ред. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 432 с.

283. Цибух, В.І., 2000. Туризм – справа державна. *Міжнародний туризм*, № 5, с. 84-85.
284. Цьохла, С.Ю., 2008. Економічні основи курортної індустрії й перспективи розвитку. *Ученые записки ТНУ им. В. И. Вернадского. Серия: Экономика*, Т. 21 (60), № 1, с. 286-294.
285. Цьохла, С.Ю., 2009. Систематизація факторів розвитку туристичної індустрії. *Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского*, Том 22 (61), № 2, с. 373-380.
286. Чайникова, Л.Н., 2010. *Формирование системы управления стратегической конкурентоспособностью региона: монография*. Тамбов: Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, 264 с.
287. Черних, Н.Б., 2005. *Технология и организация туроператорской и турагентской деятельности: Учеб. пособие*. Изд. 2-е, исправл. и доп. М.: Советский спорт, 360 с.
288. Чернищенко А., 2007. Формування стратегії сталого розвитку туризму і курортів в Україні: Круглий стіл. *Новости турбизнеса*, № 12, с. 20.
289. Черчик, Л.М., 2006. Інституційні зміни в умовах становлення ринку рекреаційних ресурсів. *Економіка України*, № 4, с. 59-65.
290. Чечель, А.О., 2004. *Удосконалення державних механізмів управління розвитком туризму в Україні*: автореф. дис. канд. наук: 25.00.02. Донецьк, 23 с.
291. Чорненька, Н.В., 2006. *Організація туристичної індустрії: Навчальний посібник*. К.: Атіка, 264 с.
292. Шаптала, О.С., 2007. Організація державного управління сферою рекреаційного обслуговування в Україні. *Зб. наук. праць Нац. академії держ. управління при Президентіві України*, № 2, с. 357.
293. Шварц, Д.Дж., 2003. *Искусство мыслить масштабно*. М.: Изд-во Попурри, 304 с.
294. Шеметов, П.В., Чередникова, Л.Е., и Петухова, С.В., 2008. *Менеджмент: управление организационными системами: учеб. пособие*. 2-е изд. стер. М.: Издательство «Омега-Л», 406 с.

295. Шершньова, З.Є., 2004. *Стратегічне управління: підручник*. К.:КНЕУ, 699 с.
296. Школа, І.М., 2003. *Менеджмент туристичної індустрії: Навчальний посібник*. Чернівці, 596 с.
297. Школа, І.М., 2003. *Менеджмент туристичної індустрії: Стратегічне управління розвитком інфраструктури туристичної індустрії*. [online] Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 662 с. Доступно: < <http://buklib.net/books/22018/>> [Дата звернення 11 Березня 2017].
298. Шмагина, В.В., Харичков, С.К., 2000. *Рекреация и туризм в системе современных приоритетов социально-экономического развития*. О.: НАН Украины; Институт проблем рынка и экономико-экологических исследований, 70 с.
299. Шулішова А.С., Нікітіна, Т.А., 2014. Зайнятість у сфері туризму. В: *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті : програма і матеріали 80 міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів*, [online] Ч. 3., с.57-58. Київ, Україна, 10–11 Квітня 2014. Доступно: <<http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/17380/1/32.pdf>> [Дата звернення 16 Березня 2017].
300. Шумахер, М., Каніщенко, О., 2004. Новий туристичний офіс для світової індустрії туризму. *Маркетинг в Україні*, № 2, с.51-54.
301. Шумпетер, Й.А., 2008. *Теория экономического развития*. Пер. с англ. В. С. Автономов. М.: Директмедиа Паблшинг, 355 с.
302. Щербакова, М.В., 2005. *Формирование системы стратегического управления предпринимательской деятельностью субъектов бизнеса в сфере туризма*: диссертация кандидата эконом. наук: 08.00.05., 243 с.
303. Явкін, В.Г, Руденко, В.П. та Король, О.Д., 2006. *Проблеми географії та менеджменту туризму*. Чернівці: Рута, 260 с.
304. Яковенко, І.М., 2004. Основные направления социально-экономического и экологического мониторинга рекреационного природопользования. *Культура народов Причерноморья*, № 50, т. 1, с. 48-52.

305. Ansoff, I., 1965. *Corporate strategy*. New York: McGrawHill.
306. Blake, R.R., and Mouton, J.S., 1964. *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.
307. Chandler, Alfred D., Jr., 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press, 490 p.
308. Chudoba, T., 1998. *Wprowadzenie do teorii turystyki*. Warszawa: Wyd-wo AWF, 112 s.
309. Clark C., 1957. *The condition of economic progress*. L.: N.-Y., 325 p.
310. Fazlagis, A., 2006. *Zatrudnienie w usługach. Transformacja w usługach. Zeszyty naukowe*, № 9, s. 74-103.
311. French, Wendell L. and Bell, Cecil H. Jr., 1999. *Organisation Development: behavioral science interventions for organization improvement*. 6th ed. Upper Saddle River, NJ, PrenticeHall, 344 p.
312. Gillespie A. and Green F., 2004. The Changing Geography of Producer Services Employment in Britain. *Regional studies*, № 5. Oxford etc., p. 397-411.
313. Goeldner, Charles R. and Ritchie, J.R., 2002. *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. 9 th ed. N.Y.: John Wiley and Sons, Inc., 642 p.
314. Gronroos, K., 2005. *Service Management and Marketing: Managing the moment of truth in the service sector*. Cambridge, Mass: Marl Institute, 648 p.
315. Higgins, J.M. and Vincze, J.W., 1993. *Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases*. Fifth Edition. Chicago: The Drydent Press, 237 p.
316. Lippitt, G.L., 1982. *Organizational Renewal: A Holistic Approach to Organization Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
317. *Maison de la France. Le ministère délégué au Tourisme*. [online]. Available at: http://www.tourisme.gouv.fr/fr/z1/ministere_delegue/org_assoc/maison/ [Accessed 16 February 2017].
318. Marek Dutkowski, 2004. *Strategic tourist markets of the Pomeranian voivodship The border zone tourism in chosen post-socialist countries*: edited by T. Palmowski, A. Ilies. University of Gdansk, Gdynia-Pelplin.

319. Minzberg, H., Ahlstrand B. and Lampel J., 2001. *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Financial Times, Prentice Hall, 416 p.
320. Pearce, J.A. II, and Robinson, R.B. Jr., 2007. *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. Tenth Edition. New York City: McGraw Hill Irwin, p. 6.
321. Schendel, D.E., and Hatten, K.J., 1972. Business Policy of Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management Proceedings*, pp. 99-102.
322. *Secretaria de Estado de Turismo y Comercio*. [online]. Available at: <<http://www.mcx.es/turismo/default.htm>> [Accessed 2 March 2017].
323. *Tourism 2020 Vision*. [online]. Available at: <<http://www.unwto.org/facts/eng/vision.html>> [Accessed 9 March 2017].
324. *UNWTO Tourism Highlights. 2016 Edition*. [online]. Available at: <<http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284418145>> [Accessed 16 March 2017].
325. Walters, S.R., 1985. *Travel Industry World Yearbook*. The Big Picture, p. 26.
326. *What is VisitBritain's Role?* [online]. Available at: <http://www3.visitbritain.com/corporate/bta_role.htm> [Accessed 1 February 2017].
327. *World travel & tourism council: Travel & Tourism Economic Impact 2016*. [online]. Available at: <<http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202016>> [Accessed 18 January 2017].
328. *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015*. [online] Available at: <http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf> [Accessed 23 March 2017].
329. *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*. [online]. Available at: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf> [Accessed 3 March 2017].

330. *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011*. [online]. Available at: <<http://www.weforum.org/reports/travel-tourism-competitiveness-report-2011>> [Accessed 8 February 2017].
331. *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2009*. [online]. Available at: <<http://www.weforum.org/reports/travel-tourism-competitiveness-report-2009>> [Accessed 3 March 2017].
332. *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2007*. [online]. Available at: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_TravelTourismCompetitiveness_Report_2007.pdf> [Accessed 3 March 2017].

ДОДАТКИ

Види економічної діяльності, пов'язані з туризмом
 Витяг з Національного класифікатора «Класифікація видів економічної
 діяльності» ДК 009:2010 (КВЕД-2010), затвердженого Наказом
 Держспоживстандарту України від 11.10.2010 р. № 457

Розділи класифікатора	Види економічної діяльності, пов'язані з туризмом
Розділ А - Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	1) сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг 2) рибне господарство
Розділ С - Переробна промисловість	1) виробництво харчових продуктів; 2) виробництво напоїв; 3) виробництво тютюнових виробів; 4) текстильне виробництво; 5) виробництво одягу; 6) виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів; 7) оброблення деревини та виготовлення виробів з деревини та корка, крім меблів; 8) виготовлення виробів із соломки та рослинних матеріалів для плетіння; 9) поліграфічна діяльність, тиражування записаної інформації; ремонт і монтаж машин і устаткування
Розділ D - Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	1) постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря
Розділ E - Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	1) забір, очищення та постачання води; 2) каналізація
Розділ F - Будівництво	1) будівництво будівель
Розділ G - Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	1) оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт; 2) роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами
Розділ H - Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	1) наземний і трубопровідний транспорт; 2) водний транспорт; 3) авіаційний транспорт; 4) поштова та кур'єрська діяльність
Розділ I - Тимчасове розміщування й організація харчування	1) тимчасове розміщування; 2) діяльність із забезпечення стравами та напоями
Розділ J – Інформація та телекомунікації	1) видавнича діяльність; 2) діяльність у сфері радіомовлення та телевізійного мовлення; 3) телекомунікації (електрозв'язок); 4) надання інформаційних послуг

Продовження дод. А

Розділ К – Фінансова та страхова діяльність	1) страхування, перестраховання та недержавне пенсійне забезпечення, крім обов'язкового соціального страхування
Розділ L – Операції з нерухомим майном	1) операції з нерухомим майном
Розділ М – Професійна, наукова та технічна діяльність	1) діяльність у сферах права та бухгалтерського обліку; 2) рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку
Розділ N - Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	1) оренда, прокат і лізинг; 2) діяльність із працевлаштування; 3) діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність
Розділ P – Освіта	1) освіта
Розділ Q - Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	1) охорона здоров'я
Розділ R - Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	1) діяльність у сфері творчості, мистецтва та розваг; 2) функціонування бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури; 3) організування азартних ігор; 4) діяльність у сфері спорту, організування відпочинку та розваг
Розділ T – Діяльність домашніх господарств	1) діяльність домашніх господарств як виробників товарів та послуг для власного споживання

Характерні туристичні товари та послуги

Витяги з Методики розрахунку обсягів туристичної діяльності, затвердженої

Наказом Держтурадміністрації України та Держкомстатом України від

12.11.2003 р. № 142/394

До характерних туристських товарів та послуг належать:

1. Послуги розміщення.
 - 1.1. Послуги готелів та аналогічних засобів розміщення.
 - 1.2. Послуги розміщення, що надаються безплатно (у родичів, на дачі тощо).
2. Громадське харчування та продаж напоїв.
3. Послуги пасажирського транспорту.
 - 3.1. Послуги залізничного транспорту.
 - 3.2. Послуги автомобільного та іншого сухопутного транспорту.
 - 3.3. Послуги водного транспорту.
 - 3.4. Послуги повітряного транспорту.
 - 3.5. Послуги допоміжної пасажирської транспортної служби.
 - 3.6. Оренда пасажирських транспортних засобів.
 - 3.7. Технічне обслуговування та ремонт пасажирських транспортних засобів.
4. Послуги турагентів, туроператорів, туристських гідів.
5. Послуги у сфері культури.
 - 5.1. Сценічне мистецтво.
 - 5.2. Послуги музеїв та інші культурні послуги.
6. Рекреація та інші види дозвілля.
 - 6.1. Спорт та інші види спортивного дозвілля.
 - 6.2. Санаторно-курортні послуги.
7. Інші туристські послуги.
 - 7.1. Фінансові та страхові послуги.
 - 7.2. Інші види оренди.
 - 7.3. Інші послуги туристам.

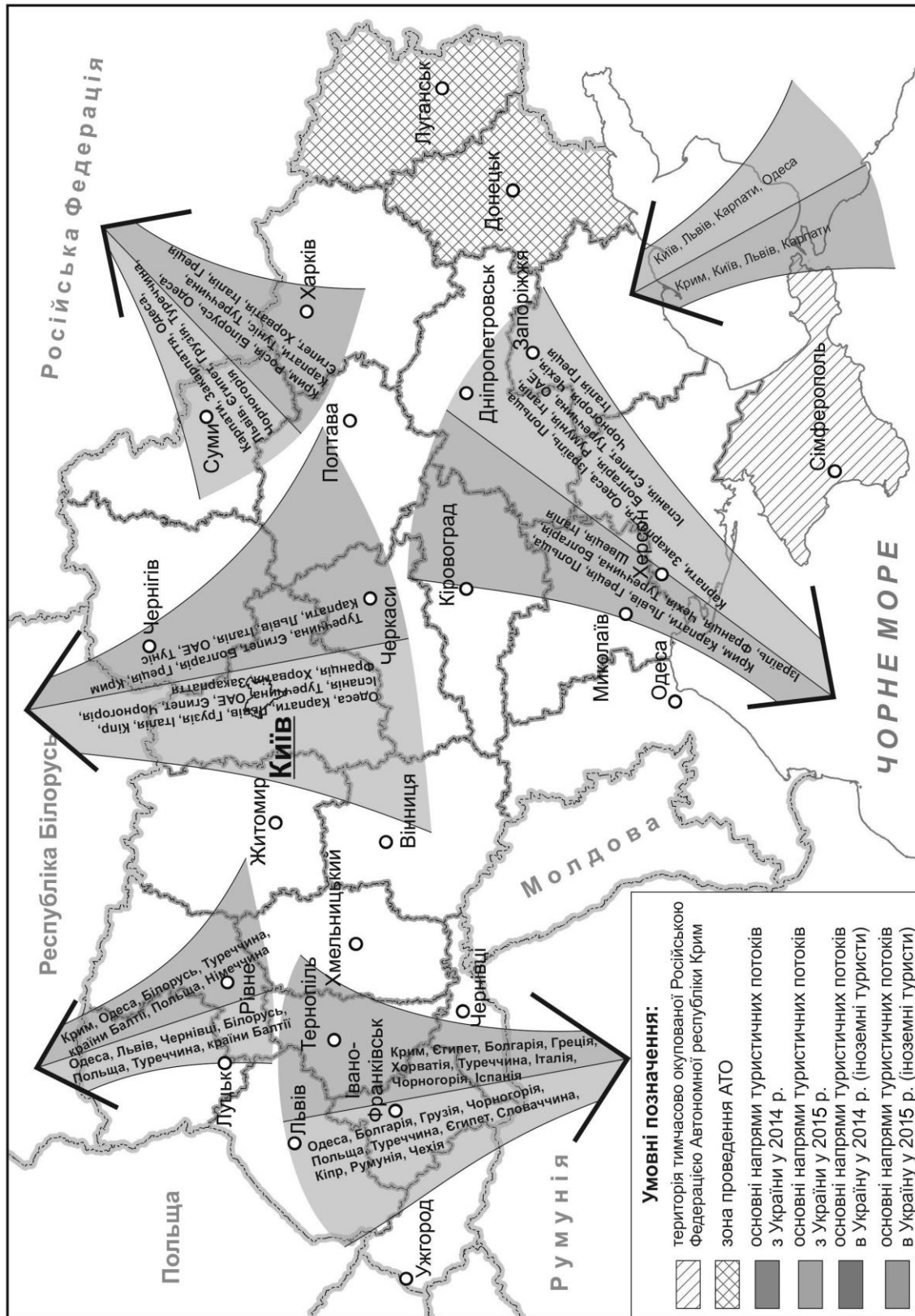
Виробництво та розподіл ВВП за видами економічної діяльності в Україні за
2010-2013 рр.*

(Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м.
Севастополя)

	Код КВЕД- 2010	2010	2011	2012	2013
		у фактичних цінах; млн. грн.			
Випуск товарів та послуг у ринкових цінах		2507439	3045241	3234174	3260553
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	A	189373	253485	261707	306998
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	B	118720	156001	151486	153957
Переробна промисловість	C	792317	948757	952726	883426
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиціонованого повітря	D	93571	123383	137976	134516
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	E	24060	24831	22859	21334
Будівництво	F	132351	159378	178225	167196
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	G	283566	347459	382352	391144
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	H	161779	205952	212286	219891
Тимчасове розміщування й організація харчування	I	19910	22234	22024	21917
Інформація та телекомунікації	J	68300	79133	88595	97499
Фінансова та страхова діяльність	K	98888	95165	98044	104206
Операції з нерухомим майном	L	90082	108877	121293	135283
Професійна, наукова та технічна діяльність	M	53946	61701	86000	95510
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	N	24403	30217	33072	35846
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	O	69434	71090	82703	90930
Освіта	P	80349	87242	101823	107528
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	Q	58478	64303	74131	72603
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	R	9908	12344	17319	19563
Надання інших видів послуг	S	13130	16256	17953	19820

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України

Зміни напрямів туристичних потоків в Україні протягом 2014-2015 рр.



Визначення терміну «стратегічна бізнес-одиниця»

№ з/п	Автори	Визначення
1.	Ф. Котлер, Дж. Боуен, Дж. Мейкенз	<p>Стратегічна бізнес-одиниця – це один або декілька підрозділів бізнесу, які займають особливе місце у стратегічних планах організації. Стратегічні бізнес-одиниці характеризуються наступними особливостями:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Це сфера бізнесу або кілька взаємозв’язаних сфер бізнесу, які займають особливе місце у стратегічному плануванні діяльності організації. 2. Така одиниця бере участь у конкурентній боротьбі самостійно. 3. У такої одиниці є свій власний менеджер, який відповідає за стратегічне планування і рентабельність її діяльності та контролює більшість чинників, які впливають на її прибутковість
2.	Е.П. Голубков	<p>Розмір організації не повинен перевищувати визначених розмірів, після досягнення яких виникає завдання поділу організації на основі тих чи інших організаційно-правових принципів. Тому організації для грамотного здійснення стратегічного планування повинні чітко ідентифікувати свої напрямки виробничо-господарської діяльності; у іншій термінології – стратегічні господарські одиниці (СГО), стратегічні бізнес-одиниці (СБО) або центри бізнесу (ЦБ)</p>
3.	В.Д. Маркова, С.А. Кузнєцова, а також Н.В. Родіонова, Н.В. Федоркова, А.Н. Чекменєв	<p>Стратегічна бізнес-одиниця – це внутрішня організаційна одиниця, яка відповідає за вироблення стратегії в одному або декількох сегментах цільового ринку</p>
4.	А.Г. Поршнєв, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатін	<p>Стратегічний господарський підрозділ – це напрямок чи ряд суміжних напрямів діяльності організації, самостійний господарський підрозділ, орієнтований на ринок і який може виступати повноцінним конкурентом у своєму сегменті ринку, має своє коло постачальників, споживачів і конкурентів</p>

Примітка: складено автором на основі джерела (Баумгартен, 2006).

Класифікація функцій туризму

Тип функцій	Призначення	Реалізація	Можливі проблеми реалізації
1	2	3	4
Соціальна: - відтворювальна; - раціонального використання вільного часу; - забезпечення зайнятості; - росту доходу населення.	- відновлення сил людини чи суспільства; - залучення громадян до позитивних діяльності у вільний від роботи час; - пом'якшення рівня життя населення.	- у звільненні індивідууму від відчуття фізичної чи психологічної втоми шляхом зміни обстановки та виду діяльності; - анімаційні заходи: екскурсійні та пізнавальні заходи (екскурсійні програми, пізнавальні програми у музеях, тематичних парках тощо); культурні заходи (концерти, театри), заходи дозвілля (шоу-програми, танці, дискотеки, фестивалі тощо); спортивні заходи (змагання, ігри); - забезпечення місцевого населення робочими місцями; - збільшення доходів місцевих підприємств: транспортних підприємств; культурних і розважальних організацій (музеї, виставки, шоу- і кіно-бізнес); підприємства сувенірної продукції, підприємства спортивного спорядження (спеціалізовані магазини, що продають спортивне спорядження), майстерні народного промислу.	- сезонний характер роботи, неповний робочий день; - залучення сторонніх робочої сили може призвести до надмірного збільшення чисельності місцевого населення, що, у свою чергу, призводить до збільшення рекреаційного навантаження; - протиставлення між туристами та місцевим населенням: туристи відпочивають, місцеве населення працює та забезпечує туристів необхідними товарами і послугами.

Продовження дод. Ж

1	2	3	4
<p>Економічна:</p> <ul style="list-style-type: none"> - виробнича і невиробнича; - споживацька; - валютна 	<ul style="list-style-type: none"> - створює нову матеріальну і нематеріальну цінність; розподіл і обмін; надання послуг споживачам; охорона здоров'я населення; освітня робота; охорона навколишнього середовища. 	<ul style="list-style-type: none"> - у формі послуг по обслуговуванню туристів; - через вплив на підприємницьку сферу (підприємство надає клієнтам продукцію і послуги); працівникам і службовцям – заробітну плату; власникам (акціонерам) – прибуток; області та регіону (державі) – податки та спеціальні збори; - через вплив на споживацьку сферу (попит, що сформований туристичним рухом, потребує виробництва товарів споживання); - через вплив на валютну сферу (туризм сприяє притоку іноземної валюти. В'їзний туризм є своєрідним експортом, оскільки споживач не очікує експортної продукції (послуг), а сам приїжджає за цим продуктом (послугою) у країну, яка його надає. 	<ul style="list-style-type: none"> - сезонний спад викликає тимчасове вивільнення робочої сили, впливає на розподіл витрат виробництва, що тісно пов'язано із політикою цін на товари і послуги для туристів, та, у свою чергу, відображається на рентабельності; - скорочення продовольчих ресурсів для місцевого населення.
<p>Політична</p>	<p>стабільність та безпека у світі</p>	<ul style="list-style-type: none"> - створює умови, при яких розвинуті індустріальні країни будуть допомагати країнам, що розвиваються, підвищувати рівень життя; - сприяє мирному співіснуванню націй та народів. 	<p>Залежність від зовнішніх факторів: загальний стан економічної ситуації у країні, її розвиток, політична ситуація, рівень безпеки, соціальної захищеності та інформаційне забезпечення регіональних споживачів.</p>

Закінчення дод. Ж

1	2	3	4
Гуманітарна: - інтелектуально-змістовна; - інтелектуально-пізнавальна.	- фізичне і психологічне відновлення сил організму; - екскурсійні заходи (для пізнання історії, побуту, культури); - анімаційні заходи (для самопізнання, самореалізації, заохочення до активності у соціумі)	- у наданні можливостей для розвитку особистості, розширення пізнавального горизонту, творчої та організаційної діяльності, пізнання (екскурсійні програми), самовираження (конкурси, експедиції, спортивні заняття тощо), що також психологічно є корисним для відновлення сил людського організму; - виховання молоді, школярів та дітей.	- недосконалість внутрішнього законодавства, що стримує розвиток різних видів туризму; - недостатньо фінансування на розвиток пріоритетних видів туризму у різних областях і регіонах України; - недостатня кількість інфраструктури матеріально-технічного забезпечення та обладнання; - недостатньо фінансування для забезпечення програм виховання молоді у контексті активного відпочинку та любові до рідного краю.
Екологічна	- підтримка та збереження навколишнього середовища; - охорона та управління використанням природних ресурсів.	- наявність рекреаційних територій на території курортів, туристичних комплексів; - підтримка жителів сільської місцевості; - зниження негативного впливу людини на природу.	- негативний вплив туристів на якість природних ресурсів (води, землі, повітря); - знищення місцевої і дикої флори, фауни; - посилення рівня шуму на курортах, у рекреаційних-відпочинкових комплексах тощо.

Примітка: розроблено автором на основі (Закон України «Про туризм»; Указ Президента України «Про стратегію сталого розвитку «Україна-2020»»; Алексєєва, 2004; Бартошук, 2011) та власних досліджень

**В'їзд іноземних громадян в Україну за країнами прибуття у 2014 р.
(розраховано автором за даними Держстату)**

<i>Країна</i>	Кількість іноземних громадян, які в'їхали в Україну – усього**	<i>Із них – за метою поїздки</i>						
		Службова, ділова, дипломатична	Туризм	Приватна	Навчання	Працевлаштування	Імміграція (постійне місце проживання)	Культурний та спортивний обмін, релігійна, інша
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
Усього	12711507	49437	146804	9696854	1109	786	2496	2814021
Афганістан	732	44	47	189	7	-	48	397
Албанія	548	-	3	179	-	-	-	366
Алжир	796	6	8	96	2	-	-	684
Ангола	475	-	2	42	-	-	-	431
Азербайджан	69146	419	197	37635	6	-	99	30790
Аргентина	1167	-	16	314	-	-	-	837
Австралія	2761	1	133	636	-	-	-	1991
Австрія	17076	10	1702	4566	-	-	2	10796
Бахрейн	202	-	13	67	-	-	-	122
Бангладеш	206	7	10	60	1	-	-	186
Вірменія	36158	416	122	23832	4	-	68	11716
Бельгія	10066	18	160	2932	-	-	10	6946
Боснія і Герцеговина	3038	84	1	1002	-	-	-	1951
Бразилія	2471	-	11	603	7	-	-	1850
Болгарія	36651	601	121	25226	-	-	5	10698
Білорусь	1592935	9198	67446	1423820	3	-	8	92460
Камерун	424	1	3	184	4	-	-	232
Канада	17875	17	771	5605	-	-	13	11469
Шрі-Ланка	264	2	8	44	-	-	-	210
Чилі	163	-	2	29	-	-	-	132
Китай	11308	621	649	2432	23	-	254	7329
Тайвань	246	-	-	10	-	-	-	236
Колумбія	116	-	1	21	-	-	-	94
Конго	352	-	1	73	-	-	-	278
Хорватія	3642	12	5	993	8	9	-	2615
Куба	395	2	9	66	-	-	-	318
Кіпр	1869	-	21	238	-	-	-	1610
Чехія	35166	19	36	12945	18	-	-	22148
Данія	8317	4	146	3038	-	-	4	5125
Еквадор	386	1	10	64	-	-	-	311
Естонія	8731	117	26	2875	1	-	8	5704
Фінляндія	4567	4	20	996	2	-	-	3545

Продовження дод. 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Франція	39884	65	851	6006	6	-	11	32945
Грузія	35004	1584	164	9435	3	183	81	23554
Палестина	649	2	10	128	-	-	-	509
Німеччина	131244	507	4522	56762	-	4	69	69380
Гана	738	-	4	252	-	-	-	482
Греція	13915	115	246	5757	-	-	1	7796
Гвінея	103	3	9	21	1	-	-	59
Гонконг	194	-	4	90	-	-	-	100
Угорщина	874184	12	2	171997	-	-	-	702173
Ісландія	352	-	11	67	-	-	-	274
Індія	9274	211	116	1030	33	6	47	7831
Індонезія	330	-	10	47	-	-	-	273
Іран	3563	151	42	349	-	-	21	3000
Ірак	5415	157	248	1789	17	-	42	3162
Ірландія	5328	1	61	1621	2	-	-	3643
Ізраїль	101799	153	3061	15670	1	-	111	82803
Італія	55363	23	981	13004	-	-	11	41344
Японія	4346	2	41295	753	1	-	2	3547
Казахстан	29693	434	79	13077	9	27	23	15828
Йорданія	4121	33	-	465	3	-	9	3532
Кенія	192	-	33	32	-	-	-	160
Корея	4714	-	7	826	-	-	2	3853
Кувейт	724	-	116	152	-	-	2	563
Киргизстан	11656	401	37	9301	-	31	2	1805
Ліван	2876	43	127	919	7	-	7	1863
Латвія	17118	730	42	8181	-	3	67	9010
Лівія	1777	4	43	268	1	-	1	1461
Литва	29466	1197	7	14115	1	-	64	14046
Люксембург	504	-	4	121	-	-	-	376
Малайзія	498	-	3	31	-	-	-	463
Мальта	284	2	6	84	-	-	-	195
Мексика	722	10	2	137	-	-	-	569
Монголія	464	-	778	252	2	-	-	208
Молдова	4368355	9615	-	4214264	28	-	151	143519
Чорногорія	2183	4	43	1704	-	-	-	475
Марокко	3817	-	1	656	1	-	8	3109
Намібія	314	-	-	51	-	-	-	262
Непал	307	-	304	226	-	-	-	81
Нідерланди	25151	35	8	6524	5	-	8	18275
Нова Зеландія	402	-	49	80	-	-	-	314
Нігерія	4208	16	67	1173	9	-	19	2942

Додаток 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Нігерія	4208	16	67	1173	9	-	19	2942
Норвегія	7186	4		1206	-	-	-	5909
Пакистан	944	132	7	95	1	-	-	709
Перу	308	-	2	40	-	-	-	266
Філіппіни	443	12	2	206	-	-	-	223
Польща	1123945	588	266	1096521	1	17	48	26504
Португалія	9337	3	19	4066	-	-	-	5249
Катар	114	-	2	17	-	-	-	95
Румунія	584774	145	112	351825	-	-	-	232692
Росія	2362982	8196	51574	1833224	853	5	791	468339
Саудівська Аравія	498	-	6	79	-	-	-	413
Сербія	27832	1790	70	9492	-	-	3	16477
Сінгапур	495	-	2	337	-	-	-	156
Словаччина	416158	53	18	6203	-	2	-	409882
В'єтнам	2868	111	87	967	7	-	50	1646
Словенія	5211	67	1	1259	-	-	-	3884
ПАР	637	-	8	83	-	-	-	546
Зімбабве	224	-	-	20	-	-	-	204
Іспанія	10559	10	137	2190	-	-	-	8222
Судан	593	-	3	118	-	-	3	469
Швеція	10610	13	197	2476	2	-	1	7921
Швейцарія	10290	2	133	1989	6	-	1	8159
Сирія	3089	222	150	1058	12	487	76	1084
Таджикистан	37074	14	4	33397	-	-	2	3657
Таїланд	301	-	11	51	-	-	-	239
ОАЕ	333	-	-	49	-	-	-	284
Туніс	1296	12	38	454	1	-	-	791
Туреччина	116302	10642	4885	67898	-	12	205	32660
Туркменістан	16445	1	336	3493	4	-	6	12605
Уганда	135	-	-	94	-	-	-	41
Македонія	4727	22	1	2092	-	-	-	2612
Єгипет	3960	53	89	2061	-	-	2	1755
Велика Британія	44086	40	1203	7708	-	-	1	35134
США	81709	54	3038	17919	-	-	11	60687
Узбекистан	158030	104	195	136102	6	-	18	21605
Венесуела	112	-	-	15	-	-	-	97
Ємен	207	1	7	51	-	-	-	148
Особі без громадянства	5457	-	7	3331	-	-	-	2119
Інші країни	1558	32	60	406	-	-	-	1060

Примітка:* за даними Адміністрації Держприкордонслужби;** без обслуговуючого персоналу транспортних засобів та транзиту.

Кількість громадян України, які виїжджали за кордон протягом
2006-2014 рр.

Рік	Загальна кількість громадян України, які виїжджали за кордон	Із них – з метою поїздки		
		Службова поїздка	Організований туризм	Приватна поїздка
2006	16875256	800503	1453690	14621063
2007	17334653	771027	1898163	14665463
2008	15498567	923964	1792269	12782334
2009	15333949	837140	1422923	13073886
2010	17180034	866014	1275398	15038622
2011	19773143	897127	1590182	17285834
2012	21432836	362631	641836	20428369
2013	23761287	275151	354840	23131296
2014	22437671	170720	201541	22065410

Примітка: розраховано автором за даними Держстату

Додаток К

Виїзд громадян України за кордон за країнами приймання у 2014 р.
(розраховано автором за даними Держстату)

Країна	Кількість громадян України, які виїжджали за кордон – усього**	Із них – за метою поїздки		
		службова поїздка	організовані туризм	приватна поїздка
1	2	3	4	5
Усього	22 437 671	170 720	201 541	22 065 410
у тому числі до країн				
Албанія	4	-	-	4
Азербайджан	16 791	-	-	16 791
Австрія	96 809	663	11 639	84 507
Вірменія	12 433	158	1 367	10 908
Бельгія	17 487	29	-	17 458
Боснія і Герцеговина	1	1	-	-
Болгарія	47 480	2 432	7 981	37 067
Білорусь	1 538 160	30 238	11 592	1 496 330
Канада	1 254	-	-	1 254
Китай	3	3	-	-
Хорватія	14 727	7	-	14 720
Кіпр	47 601	-	-	47 601
Чехія	84 948	474	6 759	77 715
Данія	5 619	117	2 279	3 223
Домініканська Республіка	2 522	-	-	2 522
Естонія	6 525	-	-	6 525
Фінляндія	11 135	-	-	11 135
Франція	83 207	-	23	83 184
Грузія	90 487	1 316	1 658	87 513
Німеччина	308 908	273	5 842	302 793
Греція	151 286	1 781	18 182	131 323
Угорщина	2 152 512	44	-	2 152 468
Ісландія	70	-	-	70
Індія	1 197	-	-	1 197
Іран, Ісламська Республіка	3 155	-	-	3 155
Ірак	74	-	-	74
Ірландія	1 310	-	-	1 310
Ізраїль	117 833	719	10 837	106 277
Італія	172 845	231	3 545	169 069
Казахстан	32 496	3	-	32 493
Йорданія	6 557	-	-	6 557
Киргизстан	91	-	-	91
Ліван	3 693	11	-	3 682
Латвія	21 620	-	-	21 620
Лівія	175	-	-	175
Литва	22 611	-	-	22 611
Люксембург	132	-	-	132
Мальдіви	85	-	-	85
Малі	36	-	-	36
Мальта	4	-	-	4
Мавританія	69	-	-	69
Молдова, Республіка	2 421 169	407	647	2 420 115
Чорногорія	37 764	-	-	37 764
Марокко	7	-	-	7
Оман	12	-	-	12
Нідерланди	75 962	36	-	75 926

Продовження дод. К

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Норвегія	5 306	-	-	5 306
Пакистан	6	-	-	6
Польща	7 657 021	98 718	10 878	7 547 425
Португалія	6 383	-	-	6 383
Румунія	522 350	2 504	5 245	514 601
Російська Федерація	4 671 321	25 735	31 239	4 614 347
Сербія	480	271	53	156
Словаччина	656 102	29	2	656 071
В'єтнам	527	-	-	527
Словенія	41	-	-	41
Іспанія	99 614	-	-	99 614
Швеція	6 351	27	-	6 324
Швейцарія	47 598	26	1	47 571
Сірійська Арабська Республіка	2 703	84	1 283	1 336
Таджикистан	179	25	-	154
Таїланд	24 527	-	-	24 527
Об'єднані Арабські Емірати	161 728	310	9 413	152 005
Туніс	11 344	-	-	11 344
Туреччина	450 549	3 506	35 999	411 044
Туркменистан	1 757	-	-	1 757
Колишня Югославська Республіка Македонія	45	-	12	33
Єгипет	400 427	542	24 864	375 021
Велика Британія	76 590	-	-	76 590
США	20 688	-	-	20 688
Узбекистан	5 168	-	201	4 967

Примітка:

* за даними Адміністрації Держприкордонслужби;

** без обслуговуючого персоналу транспортних засобів та транзиту.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації

1.1. Публікації у наукових фахових виданнях України

1. Масюк, Ю.О., 2007. Вплив організаційної культури на управління персоналом в рамках стратегічного менеджменту. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*, Вип. № 37 (2), с. 90-93.
2. Масюк, Ю.О., 2008. Вдосконалення системи управління персоналом та роль HR-підрозділу у стратегічному управлінні підприємств сфери послуг. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*, Вип. № 39 (1), с. 313-317.
3. Масюк, Ю.О., 2008. Формування брендів туристичних підприємств у сучасних умовах. *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини*, Вип. № 24, с. 201-207.
4. Масюк, Ю.О., 2011. Формування конкурентних бізнес-стратегій підприємств туристичної галузі у кризовий та посткризовий період. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*, Вип. № 45, с. 211-219.
5. Масюк, Ю.О., 2012. Розробка концептуальної моделі системи управління стратегічною туристичною конкурентоспроможністю регіону на прикладі Львівської області. *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини*, Вип. № 29 (Ч.1), с. 110-121.
6. Масюк, Ю.О., 2012. Аналіз тенденцій розвитку туристичної галузі України: стратегічні аспекти. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*, Вип. № 48, с. 549-557.
7. Масюк, Ю.О., 2012. Особливості прийняття стратегічних інноваційних рішень туристичними фірмами в умовах конкуренції. *Сталий розвиток економіки: Всеукраїнський науково-виробничий журнал*, № 6 (16), с. 122-127.
8. Масюк, Ю.О., 2013. Формування диференційованих та диверсифікаційних рішень у стратегічній діяльності підприємств туристичної галузі. *Вісник Львівського інституту економіки і туризму*, №. 8, с. 91-97.

9. Масюк, Ю.О., 2013. Аналіз сегментації ринку споживачів туристичних послуг підприємствами туристичної галузі: стратегічні аспекти. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*, Вип. № 49, с. 99-109.

10. Масюк, Ю.О., 2014. Необхідність формування моделі саморегулювальної організації у сфері туризму України: економічні та правові аспекти. *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини*, Вип. № 34, с. 282-291.

1.2. Статті у наукових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних

11. * Грищук, А.М., Масюк, Ю.О., 2015. До проблем визначення впливу розвитку туризму на національну економіку. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*, Том 21, с. 26-33. (Особистий внесок автора: запропоновані рекомендації щодо реформування туристичної політики для потреб формування стратегії розвитку туристичних організацій та туризму загалом) (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, WorldCat, Google Scholar (h-індекс - 9), Windows Live Academic, ResearchBible, Open Academic Journals Index, CiteFactor*).

12. * Мальська, М.П., Грищук, А.М., Масюк, Ю.О., 2015. Впровадження зарубіжного досвіду стратегічного управління розвитком туризму: можливості та перспективи. *Економічний часопис-XXI: науковий журнал. Інститут суспільної трансформації*, № 155 (11-12), с. 78-81. (Особистий внесок автора: запропоновані практичні механізми впровадження передового європейського досвіду стратегічного управління розвитком туризму) (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Scopus, Index Copernicus, EBSCOhost, Ulrich's Periodicals Directory, C.E.E.O.L., INFOBASE INDEX, РИИЦ, ERIH PLUS*).

2. Опубліковані праці апробаційного характеру

13. Грищук, А. М., Масюк Ю.О., 2006. Формування стратегії інноваційної діяльності туристичних фірм: проблеми та особливості. В: *Управління*

* Видання одночасно належить до наукових фахових видань України

інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики: Міжнародна науково-практична конференція. Львів, Україна, 11-13 Травня 2006. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», с. 263-264. (Особистий внесок автора: виокремлено підходи до формування стратегії інноваційної діяльності туристичних фірм).

14. Масюк, Ю.О., 2007. До проблем трансформації системи комунікації підприємств сфери послуг в сучасних умовах. В: *Нові обрії економічної науки: Міжнародна наукова студентсько-аспірантська конференція. Львів, Україна, 11-12 Травня 2007. Львів, с. 177-178.*

15. Масюк, Ю.О., 2008. Використання системи FAROUT при проведенні стратегічного аналізу підприємствами туристичної галузі. В: *Географія і туризм: європейський досвід: II Міжнародна наукова конференція. Львів – Славське, Україна, 25-28 Вересня 2008. Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, с. 95-97.*

16. Масюк, Ю.О., 2009. Особливості мотивації діяльності працівників туристичних організацій в сучасних умовах. В: *Географія і туризм: європейський досвід: II Міжнародна наукова конференція. Львів – Брюховичі, Україна, 9-11 Жовтня 2009. Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, с. 103-108.*

17. Масюк, Ю.О., 2010. Передумови організації фінансового менеджменту на підприємствах туристичної сфери. В: *Географія і туризм: європейський досвід: IV Міжнародна наукова конференція. Львів – Сколе, Україна, 24–26 Вересня 2010. Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, с. 116-120.*

18. Масюк, Ю.О., 2011. Практичні аспекти сегментації ринку туристичних послуг підприємствами сфери туризму в сучасних умовах. В: *Економічний розвиток країни за умов законодавчих змін: економічна наукова інтернет-конференція. Тернопіль, Україна, 27 Квітня 2011. Тернопіль: б.в., с. 36-40.*

19. Масюк, Ю.О., 2012. Формування стратегії інноваційної діяльності туристичних фірм: проблеми та особливості. В: *Економіка, організація та управління підприємствами в сучасних економіко-правових умовах:*

Міжнародна науково-практична конференція. Дніпропетровськ, Україна, 21-23 Листопада 2012. Дніпропетровськ: Національний гірничий університет, с. 139-140.

20. Масюк, Ю.О., 2013. Аналіз динаміки туристичних потоків України: проблеми та перспективи. В: *Збалансований розвиток туристичних регіонів: національний і світовий досвід: Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 25-26 Квітня 2013. Львів Львівський інститут економіки і туризму, Ліга-Прес, с. 140-145.

21. Масюк, Ю.О., 2013. Деякі підходи до сегментації споживачів туристичних послуг в сучасних умовах. В: *Актуальні питання теорії та практики менеджменту: IV Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених*. Луганськ, Україна, 20-21 Березня 2013. Луганськ: ТОВ «Віртуальна реальність», с. 125-126.

22. Масюк, Ю.О., 2013. Деякі аспекти аналізу розвитку туристичної діяльності у Львівській області. В: *Перспективи розвитку туристичної індустрії в Україні: регіональні аспекти: Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція*. Умань, Україна, 22 Березня 2013. Умань: Видавничо-поліграфічний центр «Візаві», 2013, с. 260-262.

23. Масюк, Ю.О., 2013. Роль корпоративної культури у формуванні трудової мотивації працівників та підвищенні конкурентоздатності організацій індустрії туризму. В: *Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід: VII Міжнародна наукова конференція*. Львів – Тернопіль, Україна, 4-6 Жовтня 2013. Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, с. 296-301.

24. Масюк, Ю.О., 2015. Динаміка туристичних потоків у світі: територіальний аналіз та перспективи. В: *Географія, економіка та туризм: національний та міжнародний досвід: IX наукова конференція з міжнародною участю*. Львів, Україна, 25-27 Вересня 2015. Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, с. 119-126.

25. Масюк, Ю.О., 2015. Аналіз ринку туристичних послуг та туристичного обслуговування у Львівській області за сучасних умов. В: *Туристичний бізнес:*

світові тенденції та національні пріоритети: VII Міжнародна науково-практична конференція з нагоди 10-річчя кафедри туристичного бізнесу. Харків, Україна, 20 Листопада 2015. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, с. 152-154.

26. Масюк, Ю.О., 2016. Перспективи розвитку туристичних дестинацій в Україні. В: *Актуальні проблеми функціонування господарської системи України: XXIII Міжнародна наукова конференція студентів, аспірантів та молодих учених.* Львів, Україна, 20-21 Травня 2016. Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, с. 102-103.

27. Масюк, Ю.О., 2016. Методологічні підходи до управління розвитком туризму в Україні за сучасних умов. В: *Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід: ювілейна X Міжнародна наукова конференція.* Львів, 7-9 Жовтня 2016. Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, с. 262-268.

3. Інші публікації, що додатково відображають результати дисертації

28. Masyuk, Y.O., 2007. Development of tourist products in Ukraine: eurointegration features. *Border and transborder tourism for European integration. Transborder partnership of the background of the processes of European integration.* In: wydano w ramach projektu «Turystyka w Euroregionie – analiza perspektyw rozwoju», Chapter I. Rzeszow, Poland, p. 36-43.

29. Масюк, Ю.О., 2006. Організація процесу розробки нових туристичних продуктів. *Вісник наукових досліджень. Серія: Туризм*, Вип. № 2. Тернопіль: Редакційно-видавничий відділ Галицького інституту імені В'ячеслава Чорновола, с. 131-134.

Апробація результатів дисертаційної роботи

№ п/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Тип участі
1.	Міжнародна науково-практична конференція	«Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики»	Львів, 11-13 травня 2006 р.	очна
2.	Міжнародна наукова студентсько-аспірантська конференція	«Нові обрії економічної науки»	Львів, 11-12 травня 2007 р.	очна
3.	II Міжнародна наукова конференція	«Географія і туризм: європейський досвід»	Львів – Славське, 25-28 вересня 2008 р.	очна
4.	III Міжнародна наукова конференція	«Географія і туризм: європейський досвід»	Львів – Брюховичі, 9-11 жовтня 2009 р.	очна
5.	IV Міжнародна наукова конференція	«Географія і туризм: європейський досвід»	Львів – Сколе, 24–26 вересня 2010 р.	очна
6.	Економічна наукова інтернет-конференція	«Економічний розвиток країни за умов законодавчих змін»	Тернопіль, 27 квітня 2011 р.	заочна
7.	Міжнародна науково-практична конференція	«Економіка, організація та управління підприємствами в сучасних економіко-правових умовах»	Дніпропетровськ, 21-23 листопада 2012 р.	заочна
8.	Міжнародна науково-практична конференція	«Збалансований розвиток туристичних регіонів: національний і світовий досвід»	Львів, 25-26 квітня 2013 р.	очна
9.	Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених	«Актуальні питання теорії та практики менеджменту»	Луганськ, 20-21 березня 2013 р.	заочна
10.	Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція	«Актуальні проблеми та перспективи розвитку туризму в Україні: теорія і практика»	Умань, 22 березня 2013р.	заочна
11.	VII Міжнародна наукова конференція	«Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід»	Львів – Тернопіль, 4-6 жовтня 2013 р.	очна
12.	IX наукова конференція з міжнародною участю	«Географія, економіка та туризм: національний та міжнародний досвід»	Львів ,25-27 вересня 2015 р.	очна
13.	VII Міжнародна науково-практична конференція з нагоди 10-річчя кафедри туристичного бізнесу	«Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети»	Харків , 20 листопада 2015 р.	заочна
14.	XXIII-та міжнародна наукова конференція	«Актуальні проблеми функціонування	Львів, 20-21 травня 2016 р.	заочна
15.	Ювілейна X Міжнародна наукова конференція	«Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід»	7-9 жовтня 2016 р., м. Львів	очна

Чинники загального зовнішнього підприємницького середовища

Чинники загального зовнішнього підприємницького середовища	Джерело отримання та аналізу інформації
S (Social) – соціальні і культурні чинники: вік населення регіону, зміни складу та структури сімей, розрив у доходах громадян різних соціальних груп, гнучкість графіків робочого часу, наявність вільного часу, рівень освіти та культури у регіоні, естетичні потреби населення.	Статистичні щорічники, матеріали управління курортів і туризму облдержадміністрації та міської ради, Державної служби туризму і курортів
T (Technological) – технологічні інновації: поява нових технологій у галузі туристичного обслуговування, розвиток Інтернет-технологій та комп'ютерних систем бронювання, наявність технологічних кластерів, удосконалення туристичного продукту.	Спеціалізована література, Інтернет-конференції, Інтернет-джерела.
E (Economic) – економіка та конкуренція на ринку: рівень росту ВВП; рівень інфляції; рівень кредитування малого та середнього бізнесу; реальні грошові доходи населення по областях України у відсотках; середні доходи населення у місяць, у грн.; кількість ліцензій, виданих на туроператорську та турагентську діяльність; податкові надходження.	Статистичні щорічники, матеріали управління курортів і туризму облдержадміністрації та міської ради, Матеріали Міністерства культури і туризму України, державної служби туризму і курортів.
E (Educational) – освіта, навчання та працевлаштування: наявність закладів освіти у регіоні та туристичних спеціальностей; наявність спеціалізованих курсів гідів-перекладачів, екскурсиводів, провідників і т.п.	Інформаційні довідники, статистичні щорічники, Інтернет-джерела.
P (Political) – політико-правові чинники: парламентські вибори; ставлення органів влади і місцевих туристичних організацій до проблем туризму; специфіка регіональної туристичної політики	Матеріали Міністерства культури і туризму України, Державної служби туризму і курортів, управління курортів і туризму облдержадміністрації та міської ради, туристичних асоціацій, клубів і т.п.
L (Legal) – юридичні чинники: зміни у законодавстві; державне регулювання здійснення підприємницької діяльності у регіоні	Законодавчі та нормативно-правові акти.
E (Environmental protectional) – охорона навколишнього середовища: стан екологічної ситуації у регіоні; вплив сезонності; природні катаклізми; обмеження та зміни способів роботи підприємств.	Матеріали Міністерства екології та природних ресурсів України, дані метеослужб.

Примітка: складено автором на основі (Саак, 2008, с. 2-4)

Продовження дод. М.

Чинники галузевого підприємницького середовища

№ з/п	Чинники галузевого підприємницького середовища	Джерело отримання та аналізу інформації
1.	<p>Клієнтська база організації</p> <p>Профіль споживача туристичних послуг може бути складений за наступними параметрами:</p> <ul style="list-style-type: none"> географічне місце розташування; соціально-демографічні характеристики (вік, стать, освіта, професія, сімейний стан, склад сім'ї тощо); особистісно-поведінкові (соціальний статус, система духовних цінностей, стиль життя, хобі, звички); психолого-поведінкові риси нового типу споживача туристичних послуг (індивідуалізм, високий рівень освіченості, мобільність, фізична та розумова активність на відпочинку). 	<p>Спеціалізована туристична література (журнали, газети, каталоги), Інтернет-джерела, опитування туристів (анкети, особисте інтерв'ю), внутрішня комп'ютерна база даних (клієнти, постачальники)</p>
2.	<p>Конкурентне середовище організації</p> <p>Основні чинники, що визначають інтенсивність конкуренції (за моделлю М. Портера):</p> <ul style="list-style-type: none"> загроза появи нових конкурентів; загроза появи нових товарів/послуг-замінників; суперництво між вже існуючими конкурентами; формування системи знижок для клієнтів; збільшення/зменшення агентських відсотків для постачальників. 	<p>Спеціалізована туристична література (журнали, газети, каталоги), Інтернет-джерела, аналітична інформація (статистичні дані, аналітичні статті), опитування туристів (анкети, особисте інтерв'ю), внутрішня комп'ютерна база даних (клієнти, постачальники)</p>
3.	<p>Відносини із постачальниками послуг (засоби розміщення, заклади харчування, транспортні підприємства):</p> <ul style="list-style-type: none"> вартість товару/послуги, що постачається; гарантія якості товари/послуги, що постачається; дотримання умов договору надання послуг/доставки товарів. 	<p>Спеціалізовані каталоги, спеціалізовані Інтернет-сайти, прейскуранти цін, ол.-листи, договори</p>

Примітка: сформовано автором

SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ туристичних підприємств

Сильні сторони		Слабкі сторони	
Формулювання чинника	Ранг	Формулювання чинника	Ранг
обслуговування, сервіс клієнтів;	1	маркетингова політика компанії;	3
туристичний продукт;	3	після продажне обслуговування;	3
ціноутворення;	3	неефективна система стимулювання	3
прихильність споживачів;	3	праці;	
позиція на регіональному ринку	5	короткострокове планування	3
туристичних послуг;		діяльності;	
персонал;	6	довгострокове планування	3
просування турів (безпосередній	7,5	діяльності;	6
продаж клієнтам, продаж через		бренд;	7
агентів);		корпоративна культура у організації;	8
маркетингова політика компанії;	7,5	PR-акції.	
місцезнаходження компанії;	7,5		
наявність системи пільг та	7,5		
знижок;	7,5		
після продажне обслуговування;	7,5		
ефективна система стимулювання			
праці;	12		
маркетингова інформація			
(розвідка).			
Можливості		Загрози	
Формулювання чинника	Ранг	Формулювання чинника	Ранг
зміцнення позиції на	2	фінансово-економічна криза у	1
регіональному ринку туристичних		країні;	2
послуг;	2	форс-мажорні обставини;	3
маркетингова інформація		ціноутворення у конкурентів;	4
(розвідка);	2	компанії-конкуренти;	6,5
підвищення рівня доходів та		відсутність маркетингової політики	
купівельної спроможності населення;		компанії;	6,5
сучасні комунікації, технології	5,5	наявність стабільної реклами	
обслуговування, системи бронювання		конкурентів;	6,5
та інші IT-рішення для ведення		наявність стабільної реклами	
бізнесу;		конкурентів;	6,5
підтримка органів державної	5,5	кліматичні зміни на материках,	
влади;	5,5	країнах;	6,5
розширення продуктової лінії		зміни у податковому законодавстві;	10,5
(збільшення кількості турів);	5,5	поява нової технології виробництва	
орієнтація на споживачів;	9	у конкурентів;	10,5
вихід на нові ринки або		зменшення кількості клієнтів;	10,5
захоплення нових сегментів ринку;	9	маркетингова інформація (розвідка);	10,5
зміни у податковому	9	плинність кадрів;	13
законодавстві;		нестабільна позиція на	
економічна ситуація на		регіональному ринку туристичних	14
регіональному, всеукраїнському та	11	послуг;	
світовому турринках;		недосконале законодавство у галузі	15
зростання рівня диференціації		туризму;	
суспільства, збільшення питомої ваги		місцезнаходження компанії.	
діаметрально протилежних соціальних	12		
класів;			
наповнення структури та			
інформаційного забезпечення			
Інтернет-сайту туристичної компанії.			

Примітка: складено автором

Додаток П

Приклад зваженої оцінки конкурентоздатності туристичної фірми ТЗОВ
«АККОРД-тур» (прийнятий масштаб: 1 – найнижча; 10 – найвища)

Ключові чинники успіху (показники сили)	Важливість	ТЗОВ «АККОРД- тур»	Конкуренти			
			1-й	2-й	3-й	4-й
Можливість укладення довгострокових договорів із постачальниками	0,25	8/2	9/2,5	6/1,5	5/0,50	6/0,60
Різноманітність пропонуванних послуг	0,15	8/1,2	8/1,2	7/1,05	5/0,50	6/0,60
Якість/рівень обслуговування	0,05	5/0,25	8/0,40	9/0,45	3/0,15	4/0,20
Репутація/імідж	0,05	9/0,45	9/0,45	5/0,25	3/0,15	4/0,20
Фінансові можливості	0,05	9/0,45	10/0,5	7/0,35	5/0,25	6/0,30
Широкий ціновий спектр	0,05	9/0,45	6/0,30	7/0,35	5/0,25	6/0,30
Загальні низькі витрати	0,10	5/0,50	4/0,4	4/0,4	3/0,30	4/0,40
Вдосконалення технічних можливостей у плані створення реклами	0,15	5/0,75	5/0,75	8/1,2	3/0,75	4/1,00
Подальший розвиток області міста як рекреаційного або туристичного центру	0,15	5/0,75	5/0,75	9/1,35	3/0,75	4/1,00
	1,00	6,8	7,25	6,9	3,75	4,9

Примітка: складено автором на основі власних досліджень

Характеристика основних сегментів туристичного попиту

Критерії	Сегменти попиту
1	2
Географічні критерії	
Країна перебування туриста	В'їзний туризм Виїзний туризм Внутрішній туризм
Географічне розташування місця відпочинку	Кліматичні зони Флора і фауна країн
Географічна ціль туру	Туризм у країнах Туризм у регіонах Туризм у окремих туристичних центрах
Соціально-демографічні критерії	
Вік	Молодіжний туризм Туризм людей третього віку Дитячий туризм Туризм за віковими групами
Стать	Чоловічий туризм Жіночий туризм Змішаний туризм
Професія туриста	Сегменти за професійною ознакою Спеціальні тури для працівників різних галузей економіки, політики, суспільного життя
Соціальний статус і рівень освіти туриста	Керівники (вищий організаційний рівень) Працівники середньої ланки (середній організаційний рівень) Робітники (нижчий організаційний рівень)
Постійне місце проживання туриста	Туристи із великих, середніх та малих міст Туристи із сільської місцевості
Розмір і склад сім'ї	Туризм самотніх людей Туризм молодих сімей без дітей Туризм сімей із дітьми
Національність	Етнічний туризм Ностальгійний туризм
Релігійні переконання	Релігійний туризм Паломництво
Дохід сім'ї та джерела фінансування поїздки	Соціальний туризм Туризм вищого класу Дешеві тури Ексклюзивні тури Інклюзив-тури

Продовження дод. Р

1	2
Психолого-поведінкові критерії	
Мотив подорожі	Оздоровчий туризм Діловий туризм Спортивний туризм Пізнавальний туризм Подійний туризм
Тип туриста (психологічний портрет)	Різні класифікації та асоціації (наприклад, психоцентрики і аллоцентрики або квадрат, трикутник, зигзаг і т.п.)
Сезонність	«Високий» сезон «Міжсезоння» «Низький сезон»
Організація подорожі	Аматорський туризм Організований туризм
Форма подорожі	Індивідуальна Групова
Транспортні засоби (перевезення)	Авто-, авіа-, автобусний, морський, річковий, круїзний, кінний туризм і т.п.
Засоби розміщення	Готелі, мотелі, ботелі, хостели, приватні квартири, кемпінги та ін.
Тривалість подорожі	Тривалі, середньої тривалості, короткотермінові
Віддаленість подорожі	Віддалені від місця проживання, близькі від місця проживання
Відносини із місцевим (корінним) населенням	Уникання впливу іншої культури Необхідність спілкування із місцевим населенням
Вимоги до комфорту	Необхідність у комфорті Байдужість до комфорту
Тип відпочинку	Активний Пасивний
Здоров'я	Відпочинок для здорових людей Відпочинок для людей із особливими потребами
Ступінь лояльності до торгових марок	Відсутність лояльності Середній ступінь лояльності Стійка лояльність (формування кола постійних клієнтів)

Примітка: сформовано автором на основі (Жукова, 2006, с. 85-86) та власних досліджень

Анкета для відвідувачів туристичної фірми

1. Вкажіть, будь ласка, чи здійснювали Ви туристичні подорожі закордон протягом останніх 3-х років (у країни близького та далекого зарубіжжя)?

1. <input type="checkbox"/>	Так	2. <input type="checkbox"/>	Ні
-----------------------------	-----	-----------------------------	----

2. Скільки разів (приблизно) Ви користувались послугами нашої компанії на протязі цього року?

1. <input type="checkbox"/>	1 раз	3. <input type="checkbox"/>	4-5 разів і більше
2. <input type="checkbox"/>	2-3 рази	4. <input type="checkbox"/>	Наразі користуюсь вперше

3. Коли Ви зайшли у приміщення компанії, наші працівники з вами привіталися?

1. <input type="checkbox"/>	Так	2. <input type="checkbox"/>	Ні
-----------------------------	-----	-----------------------------	----

4. Як спілкувалися з Вами наші менеджери?

1. <input type="checkbox"/>	Дуже професійно	3. <input type="checkbox"/>	Не професійно
2. <input type="checkbox"/>	Не зовсім професійно	4. <input type="checkbox"/>	Не помітив (-ла) при спілкуванні

5. Після того, як з Вами привіталися, скільки часу вам прийшлося чекати на розмову із менеджером?

1. <input type="checkbox"/>	Протягом 1 хв	3. <input type="checkbox"/>	Від 5 до 10 хв.
2. <input type="checkbox"/>	До 5 хв	4. <input type="checkbox"/>	Мене попросили зайти пізніше

6. Вкажіть якому виду відпочинку в Україні Ви віддаєте перевагу? (можливі декілька варіантів відповіді)

1. <input type="checkbox"/>	Пляжний відпочинок	4. <input type="checkbox"/>	Освітні програми
2. <input type="checkbox"/>	Екскурсійний тур	5. <input type="checkbox"/>	Активний туризм (гірські лижі, вело мандрівки тощо)
3. <input type="checkbox"/>	Лікувально-оздоровчий відпочинок та SPA	6. <input type="checkbox"/>	Інше _____ (вказіть що саме)

7. Вкажіть якому виду відпочинку закордоном Ви віддаєте перевагу? (можливі декілька варіантів відповіді)

1. <input type="checkbox"/>	Пляжний відпочинок	4. <input type="checkbox"/>	Освітні програми
2. <input type="checkbox"/>	Екскурсійний тур	5. <input type="checkbox"/>	Активний туризм (гірські лижі, вело мандрівки тощо)
3. <input type="checkbox"/>	Лікувально-оздоровчий відпочинок та SPA	6. <input type="checkbox"/>	Інше _____ (вказіть що саме)

8. Вкажіть які країни Ви хотіли б відвідати у майбутньому (респондент вказує сам 1-6 країн):

1. <input type="checkbox"/>		4. <input type="checkbox"/>	
2. <input type="checkbox"/>		5. <input type="checkbox"/>	
3. <input type="checkbox"/>		6. <input type="checkbox"/>	

9. Вкажіть які види туризму та відпочинку ви б хотіли спробувати у майбутньому (респондент вказує сам 1-6 країн):

1. <input type="checkbox"/>		4. <input type="checkbox"/>	
2. <input type="checkbox"/>		5. <input type="checkbox"/>	
3. <input type="checkbox"/>		6. <input type="checkbox"/>	

10. Що для Вас є головною причиною звернення в ту або іншу туристичну компанію?

1. <input type="checkbox"/>	Попередній досвід звернення в цю компанію	4. <input type="checkbox"/>	Реклама компанії у ЗМІ
2. <input type="checkbox"/>	Рекомендації друзів, знайомих, родичів	5. <input type="checkbox"/>	Конкретна пропозиція, що зацікавила Вас
3. <input type="checkbox"/>	Популярність компанії	6. <input type="checkbox"/>	Ціна, вартість туру
		7. <input type="checkbox"/>	Інше _____

Продовження дод. С

11. Назвіть найважливіший, на Ваш погляд, критерій, яким Ви керуєтесь як споживач при виборі та купівлі тієї чи іншої туристичної путівки (респондент вказує лише один із перелічених варіантів):

1. <input type="checkbox"/>	Пропозиція «горячого туру»	6. <input type="checkbox"/>	Наявність системи пільг та знижок (при оплаті туру, при здійсненні поїздки тощо)
2. <input type="checkbox"/>	Ціна туру	7. <input type="checkbox"/>	Надійність послуг тієї компанії, яку Ви обирали
3. <input type="checkbox"/>	Місцезнаходження компанії	8. <input type="checkbox"/>	Якість обслуговування менеджерами компанії при виборі та оплаті туру
4. <input type="checkbox"/>	Популярність компанії, що рекламує і продає даний тур	9. <input type="checkbox"/>	Я обираю відпочинок не плановано, і тому не керуюсь жодними із перелічених критеріїв
5. <input type="checkbox"/>	Можливість користування додатковими послугами у турі (безоплатні екскурсії, сніданки тощо)		

12. Якими критеріями Ви керуєтесь як споживач при виборі та купівлі тієї чи іншої туристичної путівки (оцініть критерії за 5-тибальною шкалою: 5 – дуже важливо, 1 – зовсім не важливо)?

Пропозиція «горячого туру»	5. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>
Ціна туру	5. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>
Місцезнаходження компанії	5. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>
Популярність компанії, що рекламує і продає даний тур	5. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>
Можливість користування додатковими послугами у турі (безоплатні екскурсії, вечери тощо)	5. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>
Наявність системи пільг та знижок (при оплаті туру, при здійсненні поїздки тощо)	5. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>
Надійність послуг тієї компанії, яку Ви обирали	5. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>
Якість обслуговування менеджерами компанії при виборі та оплаті туру	5. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>
Я обираю відпочинок не плановано, і тому не керуюсь жодними із перелічених критеріїв	5. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>

13. Які туристичні компанії Ви знаєте? (респондент вказує сам 1-6 компаній):

1. <input type="checkbox"/>		4. <input type="checkbox"/>	
2. <input type="checkbox"/>		5. <input type="checkbox"/>	
3. <input type="checkbox"/>		6. <input type="checkbox"/>	

14. Вкажіть звідки Вам відомі назви попередніх туристичних компаній:

1. <input type="checkbox"/>	Попередній досвід звернення в цю компанію	4. <input type="checkbox"/>	Реклама компанії у ЗМІ
2. <input type="checkbox"/>	Рекомендації друзів, знайомих, родичів	5. <input type="checkbox"/>	Конкретна пропозиція, що зацікавила Вас
3. <input type="checkbox"/>	Популярність компанії	6. <input type="checkbox"/>	Ціна, вартість туру
		7. <input type="checkbox"/>	Інше _____ (вказіть що саме)

Продовження дод. С

15. З яких джерел Ви найчастіше отримуєте рекламну інформацію про туризм (можна вибрати декілька варіантів відповіді)?

1. <input type="checkbox"/>	Телебачення	6. <input type="checkbox"/>	Вулична реклама (на щитах)
2. <input type="checkbox"/>	Радіо	7. <input type="checkbox"/>	Поштова розсилка реклами
3. <input type="checkbox"/>	Журнали і газети	8. <input type="checkbox"/>	Роздача рекламних розсилок на вулицях, у магазинах і т.п.
4. <input type="checkbox"/>	Інтернет	9. <input type="checkbox"/>	Виставки (вказіть які) _____
5. <input type="checkbox"/>	Реклама у транспорті і на транспорті	10. <input type="checkbox"/>	Інше _____ (вказіть що саме)

16. Якщо Вам потрібна інформація по туристичних компаніях і подорожах, хто зазвичай займається її пошуком?

1. <input type="checkbox"/>	Ви самі	4. <input type="checkbox"/>	Друзі, знайомі
2. <input type="checkbox"/>	Ваша дружина (чоловік)	5. <input type="checkbox"/>	Співробітники, підлеглі
3. <input type="checkbox"/>	Інші родичі _____	6. <input type="checkbox"/>	Інше _____ (вказіть що саме)
	(вказіть хто)		

17. Які друковані ЗМІ Ви використовуєте для здобуття інформації по туристичних компаніях і подорожах (вказіть назви цих видань)?

1. <input type="checkbox"/>	Загальні і ділові газети/журнали _____
2. <input type="checkbox"/>	Розважальні газети/журнали _____
3. <input type="checkbox"/>	Спеціалізовані туристичні видання _____
4. <input type="checkbox"/>	Газети рекламних оголошень _____
5. <input type="checkbox"/>	Інші газети/журнали _____
6. <input type="checkbox"/>	Не використовую друковані ЗМІ для здобуття інформації по туристичних компаніях і поїздках

18. Чи використовуєте Ви Інтернет при пошуку інформації про туристичні компанії і подорожі?

1. <input type="checkbox"/>	Так	2. <input type="checkbox"/>	Ні
-----------------------------	-----	-----------------------------	----

19. На яких сайтах в Інтернеті Ви здійснюєте пошук інформації про туризм (будь-ласка, перелічіть їх)?

1. <input type="checkbox"/>	Сайти по туризму
2. <input type="checkbox"/>	Сайти конкретних туристичних компаній
3. <input type="checkbox"/>	Пошукові системи
4. <input type="checkbox"/>	Інше

20. Яка вартість туристичної поїздки є для Вас прийнятною (1 людина/1 тиждень)?

1. <input type="checkbox"/>	Не більше 200 євро	5. <input type="checkbox"/>	700-1000 євро
2. <input type="checkbox"/>	200-300 євро	6. <input type="checkbox"/>	1000-1500 євро
3. <input type="checkbox"/>	300-500 євро	7. <input type="checkbox"/>	1500-2000 євро
4. <input type="checkbox"/>	500-700 євро	8. <input type="checkbox"/>	Більше 2000 євро

Інформація про респондента

21. Стать:

1. <input type="checkbox"/>	Чоловіча	2. <input type="checkbox"/>	Жіноча
-----------------------------	----------	-----------------------------	--------

Закінчення дод. С

22. Ваш вік:

1. <input type="checkbox"/>	Від 17 до 24 років	4. <input type="checkbox"/>	Від 46 до 55 років
2. <input type="checkbox"/>	Від 25 до 35 років	5. <input type="checkbox"/>	Від 56 до 65 років
3. <input type="checkbox"/>	Від 36 до 45 років	6. <input type="checkbox"/>	Старше 65 років

23. Ким ви працюєте:

1. <input type="checkbox"/>	Керівник підприємства (власник)	7. <input type="checkbox"/>	Працівник без вищої освіти
2. <input type="checkbox"/>	Керівник підприємства (найманий службовець)	8. <input type="checkbox"/>	Тимчасово непрацюючий/ Домогосподарка
3. <input type="checkbox"/>	Держслужбовець	9. <input type="checkbox"/>	Студент
4. <input type="checkbox"/>	Керівник відділу, служби, підрозділу	10. <input type="checkbox"/>	Пенсіонер
5. <input type="checkbox"/>	Кваліфікований спеціаліст з вищою освітою	11. <input type="checkbox"/>	Робітник, майстер
6. <input type="checkbox"/>	Технічний обслуговуючий персонал	12. <input type="checkbox"/>	Інше _____

24. Сімейний стан:

1. <input type="checkbox"/>	Неодружений/ Незаміжня	2. <input type="checkbox"/>	Одружений/ Заміжня
-----------------------------	------------------------	-----------------------------	--------------------

25. Чи є у Вас діти:

1. <input type="checkbox"/>	Немає	2. <input type="checkbox"/>	Є
-----------------------------	-------	-----------------------------	---

26. Ваша освіта

1. <input type="checkbox"/>	Вища
2. <input type="checkbox"/>	Незавершена вища (менше 4-х курсів, бакалавр)
3. <input type="checkbox"/>	Середня/ Середня спеціальна (школа, училище, технікум)

27. Вкажіть, будь-ласка, приблизний щомісячний дохід на одного члена Вашої сім'ї:

1. <input type="checkbox"/>	До 1 500 грн	5. <input type="checkbox"/>	Від 6 000 до 8 000 грн
2. <input type="checkbox"/>	Від 1 500 до 2 500 грн	6. <input type="checkbox"/>	Від 8 000 до 10 000 грн
3. <input type="checkbox"/>	Від 2 500 до 3 000 грн	7. <input type="checkbox"/>	Від 10 000 до 15 000 грн
4. <input type="checkbox"/>	Від 3 000 до 6 000 грн	8. <input type="checkbox"/>	Більше 15 000 грн

Ваші побажання та зауваження:

Дякуємо за участь в анкетуванні!

Послідовність процесу сегментації ринку споживачів

№ з/п	Назва процесу сегментації	Опис
1.	Сегментування на основі потреб	Згрупувати споживачів на основі однакових потреб та очікуваних вигод при вирішенні конкретної проблеми споживання
2.	Ідентифікація сегментів	Визначити, які демографічні характеристики, елементи способу життя та моделі використання товару відрізняють кожний сегмент
3.	Привабливість сегментів	Використовуючи заздалегідь задані критерії привабливості сегментів, визначити привабливість кожного із сегментів зокрема
4.	Прибутковість сегментів	Визначити прибутковість сегменту (чистий прибуток від маркетингової діяльності)
5.	Позиціонування сегментів	Розробити для кожного сегмента «цінову пропозицію» та стратегію позиціонування «товар-ціна» на основі специфічних потреб та характеристик клієнтів
6.	Критична оцінка привабливості сегментів	Створити «сегментні сценарії» (розкадрування) для виявлення привабливості стратегії позиціонування кожного сегмента
7.	Стратегія комплексу маркетингу	Розповсюдити стратегію позиціонування на всі аспекти комплексу маркетингу (товар, ціну, методи просування та місце розповсюдження)

Примітка: складено автором на основі (Бест, 2011)

Сегментні сценарії для критичної оцінки сегментних стратегій

Туристична програма А	Туристична програма В	Туристична програма С	Туристична програма D	Туристична програма Е
«Відчуй життя!»	«Все й одразу!»	«Європейський економ»	«Райські канікули»	«Життя у долонях»
Груповий та індивідуальний відпочинок з екскурсійними, розважальними та екстремальними програмами	Груповий та сімейний відпочинок із розвагами для кожного індивідуума	Груповий відпочинок із екскурсійними програмами	Груповий та індивідуальний відпочинок із екскурсійними, розважальними програмами	Груповий та індивідуальний відпочинок без додаткових програм
Сезонність: протягом року	Сезонність: літо-зима	Сезонність: протягом року	Сезонність: протягом року	Сезонність: протягом року
Тривалість туру: - 10-14 днів	Тривалість туру: - 7-8 днів - 10-14 днів	Тривалість туру: - 4-7 днів - 8-12 днів	Тривалість туру: - 4-8 днів - 8-14 днів	Тривалість туру: - 3-4 дні - 7-8 днів
Основні переваги: - науково-пізнавальні лекції та практичні заняття; - шопінг; - майстер-класи	Основні переваги: - знижки при попередньому бронюванні; - різноманітні програми; - подарункові сертифікати на безкоштовні додаткові послуги в рамках турпрограми	Основні переваги: - відвідання багатьох міст за короткий термін; - економні ціни на проживання у готелях та трансфер	Основні переваги: - різноманітні програми; - шопінг; - майстер-класи.	Основні переваги: - знижки при попередньому бронюванні; - економні ціни на проживання у готелях та трансфер.
Продукти: - екскурсійно-пізнавальні тури у азійські країни (Сінгапур, ОАЕ, Таїланд, Малайзія, Індонезія, Китай, В'єтнам і т.п.); - пригодницькі тури та сафарі-тури у африканські країни; - піші мандрівки (треккінг) у Альпах, Гімалаях і т.п.	Продукти: - круїзи; комплексний турпакет (відпочинок, SPA, екскурсійні програми) у європейських країнах та Україні	Продукти: - екскурсійні тури європейськими столицями (Будапешт, Прага, Відень, Варшава, Рига, Вільнюс, Таллін і т.п.); новорічні економпропозиції (Новий рік у Кракові, католицьке Різдво у Східній та Західній Європі)	Продукти: - екскурсійні тури європейськими столицями та містами без нічних переїздів (Дрезден, Мюнхен, Зальцбург, Цюріх, Венеція і т.п.); - лікувально-оздоровчі тури із додатковими культурно-розважальними програмами (Будапешт, Балатон і т.п.).	Продукти: - лікувально-оздоровчі тури без додаткових послуг (Трускавець, Моршин, Закарпаття); - гастрономічні тури (Угорщина, Німеччина, Австрія, Франція); - івент-тури (подорожі на культурні, спортивні події).
Потенційна назва продукту: «Дивовижна Азія», «Тибетські стежки», «Скринька Пандори», «Континент пригод»	Потенційна назва продукту: «Морський ексклюзив», «Арабська казка», «У гостях у Шехеризади»	Потенційна назва продукту: «Європа у долонях», «Віденський вальс», «Батьківщина бравого вояки Швейка»	Потенційна назва продукту: «Європейський калейдоскоп», «Сіртакі»	Потенційна назва продукту: «Угорська щедрість», «Гостинне Закарпаття»

Примітка: складено автором на основі (Бест, 2011)

Методика обробки анкетних даних для проведення сегментування споживачів туристичних послуг
(розробка автора)

Вихідні дані

Нами було проведено анкетування туристів із різних областей та міст України (Львів, Івано-Франківськ, Київ, Дніпропетровськ, Харків, Ужгород, Тернопіль та Одеса). Зокрема, зі Львова було опитано 78 респондентів, з Івано-Франківська – 8, Києва – 3, Дніпропетровська – 2, Харкова – 4, Ужгорода – 2, Тернополя – 1, Одеси – 1, Чернівців – 1. Загалом було опитано 100 осіб. Анкета містить 23 запитання.

Дана вибірка респондентів є не дуже великою, тому отриманий результат не є достовірним. Окрім того, нами було виділено для дослідження тільки певні запитання, які у подальшому між собою будуть пов'язані кореляційною залежністю. Власне тому обробка результатів анкетування може служити як зразок проведення сегментування у реальних умовах.

Результати первинного сегментування за анкетною, що подана у Додатку 4, показали наступне.

На запитання №1 «Чи здійснювали Ви туристичні подорожі закордон протягом останніх 3-х років (у країні близького та далекого зарубіжжя)?» відповідь «Так» дало 80% респондентів, «Ні» – 20%. Дана статистика свідчить про незаперечний інтерес наших громадян до виїзного туризму і підтверджує тенденції розвитку вітчизняної туристичної галузі у напрямку міжнародного туризму, а також підтверджує щорічне збільшення кількості турагенцій у різних регіонах країни, що пропонують переважно тури закордон.

На запитання №2 «Скільки разів (приблизно) Ви користувались послугами туристичної компанії на протязі цього року?»

«1 раз» – 45%

«2-3 рази» – 31%

«4-5 разів і більше» – 4%

«Наразі користуюсь вперше» – 17%

«Жодного» – 3%

Дана вибірка показала, що майже половина громадян України бодай раз на рік користується послугами туристичних фірм, а 31% громадян протягом року відпочиває в середньому 2-3 рази. Варто також відзначити, що 17% громадян визнало, що у поточному році вони вперше звернулись до туристичних компаній; це доводить, що кількість потенційних споживачів туристичних послуг щороку зростає приблизно на 17%.

На запитання №3 «Коли Ви зайшли у приміщення компанії, її працівники з вами привіталися?»

«Так» – 87%

«Ні» – 4%

«Не помітив» – 9%

Більшість туристів відзначають ввічливе до себе ставлення з боку персоналу туристичних компаній, а 9% українських громадян взагалі не звертає уваги на вітальні слова менеджерів.

На запитання №4 «Як спілкувалися з Вами менеджери?»

«Дуже професійно» – 58%

«Не зовсім професійно» – 25%

«Не професійно» – 1%

«Не помітив (-ла) при спілкуванні» – 16%

Дана вибірка свідчить про те, що у випадку ввічливого та професійного обслуговування значна частина клієнтів здатна не помічати негативних моментів, у протилежному випадку ці 16% опитаних респондентів обрали інший варіант відповіді.

На запитання №5 «Після того, як з Вами привіталися, скільки часу Вам довелося чекати на розмову із менеджером?»

«Протягом 1 хв» – 47%

«До 5 хв» – 38%

«Від 5 до 10 хв» – 14%

«Мене попросили зайти пізніше» – 1%

На запитання №6 «Якому виду відпочинку в Україні Ви віддасте перевагу?»

«Пляжний відпочинок» – 20%

«Екскурсійний тур» – 31%

«Лікувально-оздоровчий відпочинок та SPA» – 11%

«Освітні програми» – 3%

«Активний туризм» – 35%

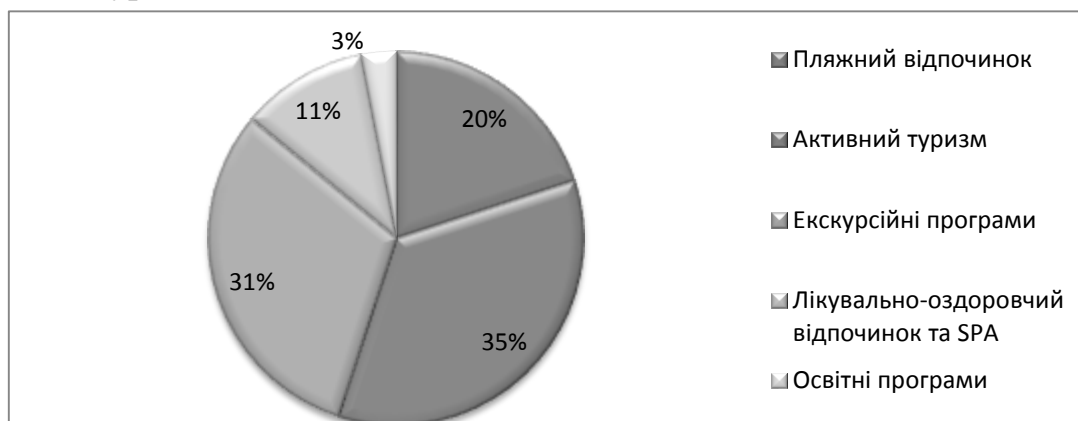


Рис. 1. Структура потенційного попиту на туристичні послуги всередині країни (внутрішній туризм)

На запитання №7 «Якому виду відпочинку за кордоном Ви віддасте перевагу?»

«Пляжний відпочинок» – 31%

«Екскурсійний тур» – 43%

«Лікувально-оздоровчий відпочинок та SPA» – 3%

«Освітні програми» – 11%

«Активний туризм» – 12%

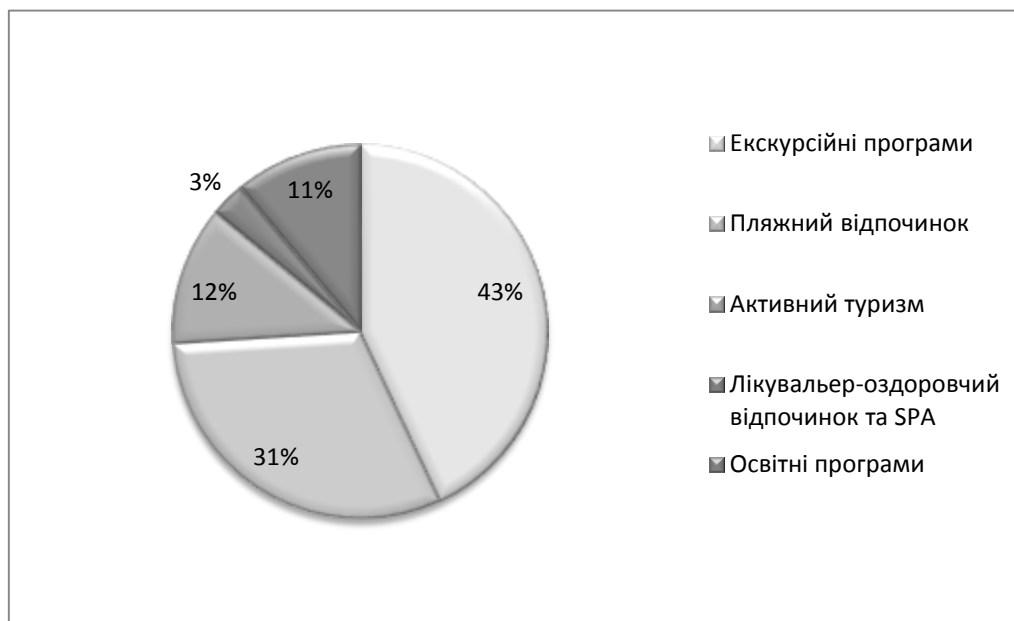


Рис. 2. Структура потенційного попиту на туристичні послуги закордоном (виїзний туризм)

На запитання №8 «Вкажіть які країни Ви хотіли б відвідати у майбутньому?»

Респондентам було запропоновано відзначити від однієї до шести країн, і відповідно, ними було відзначено 66 країн, повний перелік яких подано нижче.

Таблиця 1

Перелік найбільш бажаних для туристичного відвідування країн українськими громадянами

№ з/п	Країна	Голоси респондентів
1.	Франція	42
2.	Італія	35
3.	Великобританія	32
4.	Японія	31
5.	Австрія	27
6.	США	24
7.	Індія	20
8.	Китай	20
9.	Іспанія	18

Продовження дод. Ф

10.	Чехія	18
11.	Канада	16
12.	Норвегія	15
13.	Таїланд	15
14.	Швейцарія	15
15.	Єгипет	13
16.	Греція	11
17.	Німеччина	11
18.	Австралія	10
19.	Нова Зеландія	10
20.	Бразилія	9
21.	Грузія	9
22.	Нідерланди	9
23.	Куба	7
24.	Туреччина	7
25.	Хорватія	7
26.	Швеція	7
27.	Непал	6
28.	ОАЕ	6
29.	ПАР	6
30.	Польща	5
31.	Чорногорія	5
32.	Болгарія	4
33.	Росія	4
34.	Словаччина	4
35.	Фінляндія	4
36.	о. Балі	3
37.	Домініканська Республіка	3
38.	Індонезія	3
39.	Аргентина	2
40.	Данія	2
41.	Македонія	2
42.	Мальдівські о-ви	2
43.	Марокко	2
44.	Мексика	2
45.	Португалія	2
46.	Угорщина	2
47.	Білорусь	1
48.	Ізраїль	1
49.	Ісландія	1
50.	Іран	1
51.	Камбоджа	1
52.	Канарські о-ви	1
53.	Кіпр	1
54.	Кенія	1
55.	Люксембург	1
56.	о. Майорка	1
57.	Мальта	1
58.	Монголія	1
59.	Палестина	1
60.	Перу	1
61.	Південна Корея	1

Продовження дод. Ф

62.	Словенія	1
63.	Сейшельські о-ви	1
64.	Туніс	1
65.	Чилі	1
66.	Шрі-Ланка	1

Отримані результати відображають світову тенденцію попиту споживачів на відпочинок у певних країнах. Так, за даними ВТО (див. табл. 2.3 дис.), Франція залишається найбажанішою країною для туристів зі всього світу – у 2011 р. її відвідало 79,5 млн. осіб; за результатами нашого анкетування, 42 особи висловили бажання відвідати цю країну у майбутньому. Також, за результатами анкетування, у перелік десяти найпопулярніших світових туристичних дестинацій потрапили США, Китай, Іспанія, Італія, Великобританія. Звідси можна зробити висновок, що результати опитування українських громадян загалом співпадають із тенденціями світового туристичного ринку.

Таблиця 2

Міжнародні туристичні прибуття у 2010-2011 рр.

№ з/п	Країна	Кількість осіб, ол. чоловік		Приріст, %	
		2010	2011	2010/2009	2011/2010
1.	Франція	77,1	79,5	0,5	3,0
2.	США	59,8	62,3	8,8	4,2
3.	Китай	55,7	57,6	9,4	3,4
4.	Іспанія	52,7	56,7	1,0	7,6
5.	Італія	43,6	46,1	0,9	5,7
6.	Туреччина	27,0	29,3	5,9	8,7
7.	Великобританія	28,3	29,2	0,4	3,2
8.	Німеччина	26,9	28,4	10,9	5,5
9.	Малайзія	24,6	24,7	3,9	0,6
10.	Мексика	23,3	23,4	4,2	0,5

Примітка: складено автором на основі даних ЮН ВТО (UNWTO)

На запитання №9 «Які види туризму та відпочинку ви б хотіли спробувати у майбутньому?»

«Екскурсійний туризм» – 21%

«Пляжний відпочинок» – 14%

«Активний туризм» – 22%

«Лікувально-оздоровчий відпочинок та SPA» – 23%

«Освітні програми» – 1,6%

«Велотуризм» – 0,7%

«Зимові види відпочинку (гірські лижі, сноуборд і т.п.)» – 4%

«Діловий туризм» – 0,4%

«Водні види відпочинку (рафтинг, дайвінг, яхтинг і т.п.)» – 7,8%

«Повітряні види (парашутизм тощо)» – 0,7%

«Спелеотуризм» – 0,3%

Продовження дод. Ф

- «Круїзний відпочинок» – 0,6%
- «Гастрономічний туризм» – 0,4%
- «Сафарі-тур» – 0,5%
- «Релігійний туризм і паломництво» – 0,3%
- «Сільський зелений туризм та агротуризм» – 0,3%
- «Екстремальні види туризму (альпінізм, скелелазіння тощо)» – 0,8%
- «Кінний туризм» – 0,1%
- «Екотуризм» – 0,2%
- «Автотуризм» – 0,3%
- «Спортивний туризм (відвідання спортивних подій: футбольні матчі, автоперегони «Формули 1», етапи Кубків світу із гірських лиж, біатлону і т.п.)» – 0,3%
- «Подійний туризм (подорожі, присвячені культурно-мистецьким та гастрономічним подіям: фестивалі, карнавали тощо)» – 0,2%

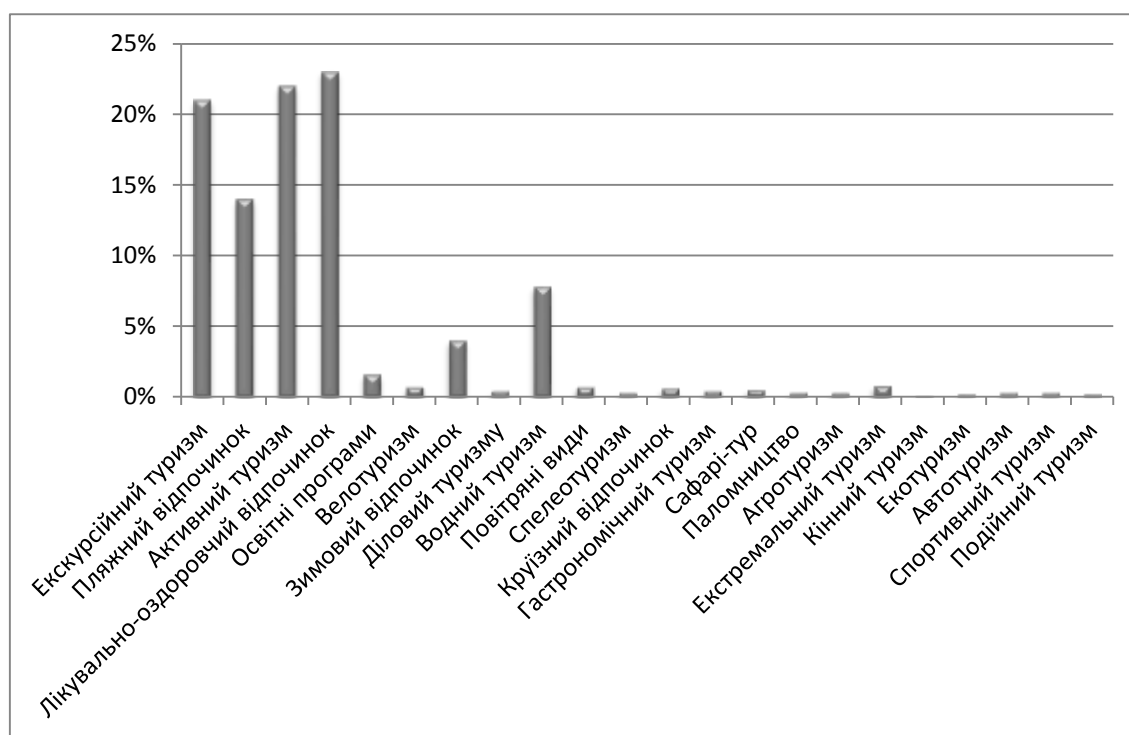


Рис. 3. Структура потенційного попиту споживачів туристичних послуг

Як видно із результатів даного опитування, лівову частку структури споживацького попиту займають екскурсійні тури, активний відпочинок, пляжний відпочинок. Традиційно високий попит спостерігається на лікувально-оздоровчий відпочинок, що є свідченням довіри вітчизняного споживача до лікувальних та оздоровчих установ європейських країн. Водночас респонденти зазначають, що найоптимальнішим варіантом відпочинку для більшості із них є поєднання пасивного відпочинку із екскурсійними програмами, а також активних занять із відновлювальними процедурами.

Продовження дод. Ф

На запитання №10 «Що для Вас є головною причиною звернення в ту або іншу туристичну компанію?»

«Попередній досвід звернення в цю компанію» – 23%

«Рекомендації друзів, знайомих, родичів» – 25%

«Реклама компанії у ЗМІ» – 1%

«Конкретна пропозиція, що зацікавила Вас» – 24%

«Ціна, вартість туру» – 22%

«Інше (імідж компанії, тривалість роботи на ринку, знайомства у даній фірмі)» – 2%

Дана вибірка дозволила виділити три чинники, якими керуються українські споживачі туристичних послуг: 1) рекомендації від найближчого оточення – родичів, друзів, знайомих; 2) конкретного туристична пропозиція, що зацікавила потенційного клієнта у певний момент («горячий тур», екзотичний відпочинок тощо); 3) приваблива та доступна ціна на даний тур.

На запитання №11 «Назвіть найважливіший критерій, яким Ви керуетесь як споживач при виборі туристичної путівки»:

«Пропозиція горящого туру» – 9%

«Ціна туру» – 18%

«Місцезнаходження компанії» – 8%

«Популярність компанії, що рекламує і продає тур» – 2%

«Можливість користування додатковими послугами (безоплатні екскурсії, тощо)» – 12%

«Наявність системи пільг та знижок (при оплаті туру, при здійсненні поїздки)» – 10%

«Надійність послуг обраної компанії» – 22%

«Якість обслуговування менеджерами компаній при виборі та оплаті туру» – 15%

«Я обираю відпочинок не плановано, і тому не керуюсь жодним із перелічених критеріїв» – 4%.

На запитання №12 «Якими критеріями Ви керуетесь як споживач при виборі та купівлі тієї чи іншої туристичної путівки?» респондентам було запропоновано оцінити критерії за 5-тибальною шкалою (інтервальною шкалою Лайкерта): 5 – дуже важливо, 4 – швидше важливо, ні неважливо, 3 – важко відповісти, 2 – швидше неважливо, ніж важливо, 1 – зовсім не важливо).

Нижче представлена зведена таблиця оцінки критеріїв (табл. 3).

Як видно із табл. 3, найбільш важливим для споживачів туристичних послуг є критерій абсолютної надійності туристичної компанії (оцінка «5» та 85 голосів респондентів). Натомість 17 респондентів зазначили, що вони планують свою діяльність, і тому оцінка «1» є найбільш прийнятною для відображення їхнього ставлення до планування відпочинку. Більше половини респондентів зізналися, що при виборі туру для них найголовнішою є ціна (оцінка «5» та 56

голосів).

Також важливу роль для споживачів відіграють можливість користування додатковими послугами у турі (оцінка «5» і 39 голосів) та висока якість при обслуговуванні (оцінка «5» і 46 голосів). Натомість місцезнаходження офісу туристичної фірми не відіграє істотного значення, якщо туристична пропозиція є привабливою для споживача (наявність прийнятної ціни, додаткових послуг та знижок при оплаті).

Таблиця 3

Оцінка критеріїв вибору туристичної пропозиції за важливістю

№ з/п	Формулювання критерію	Важливість критерію для споживача за 5-тибальною шкалою	Оцінка критерію, бали
1.	Пропозиція «гарячого туру»	4	37
2.	Ціна туру	5	56
3.	Місцезнаходження компанії	1	35
4.	Популярність компанії, що рекламує і продає даний тур	3	34
5.	Можливість користування додатковими послугами у турі (безоплатні екскурсії, сніданки тощо)	5	39
6.	Наявність системи пілг та знижок (при оплаті туру, при здійсненні поїздки тощо)	5	36
7.	Надійність послуг тієї компанії, яку Ви обирали	5	85
8.	Якість обслуговування менеджерами компанії при виборі та оплаті туру	5	46
9.	Я обираю відпочинок не плановано, і тому не керуюсь жодними із перелічених критеріїв	1	17

У таблиці 4. Наведено ранжування критеріїв вибору туристичної пропозиції за важливістю на думку менеджерів та керівників туристичних підприємств. Результати ранжування потребують коментарів.

Таблиця 4

Ранжування критеріїв вибору туристичної пропозиції за важливістю (на думку туристів)

№ з/п	Формулювання критерію	Оцінка критерію, бали	Ранг критерію
1.	Пропозиція «гарячого туру»	37	5
2.	Ціна туру	56	2
3.	Місцезнаходження компанії	35	7
4.	Популярність компанії, що рекламує і продає даний тур	34	8
5.	Можливість користування додатковими послугами у турі (безоплатні екскурсії, сніданки тощо)	39	4

6.	Наявність системи пільг та знижок (при оплаті туру, при здійсненні поїздки тощо)	36	6
7.	Надійність послуг тієї компанії, яку Ви обирали	85	1
8.	Якість обслуговування менеджерами компанії при виборі та оплаті туру	46	3
9.	Я обираю відпочинок не плановано, і тому не керуюсь жодними із перелічених критеріїв	17	9

Ранг 1 отримав той критерій, який набрав найбільшу голосів респондентів – це надійність послуг компанії. Далі решта критеріїв отримали наступні за спаданням ранги: ранг 2 отримав критерій ціни, ранг 3 – якість обслуговування, ранг 4 – можливість користування додатковими послугами, ранг 5 – «гарячий тур», ранг 6 – наявність пільг та знижок. Найменші ранги отримали критерії місцезнаходження компанії (7), популярність компанії (8) та можливість незапланованого відпочинку (9).

Ранги важливості використовуються для визначення черговості реалізації тієї чи іншої стратегії, сформованої для вирішення проблеми.

На запитання №13 «Які туристичні компанії Ви знаєте?» респонденти назвали 91(82) підприємство із 9-ти міст України. Левова частка туристичних компаній, що були названі респондентами, провадять свою діяльність у Львові і є всеукраїнськими туроператорами. Серед них «Міст-тур» назвало 57 осіб, «Алголь» – 35 осіб, «Пілігрим» – 34, «Трайдент» – 29, «Колізей» – 25, «Акорд-тур» – 23, «Клуб мандрівників» – 13, «Леотур» – 9, «Піраміда-тур» – 8. Серед франчайзингових мереж найбільш впізнаваними стали «Tez Tour» (15 голосів), «Галопом по Європах» (11 голосів), «САМ» (11 осіб), «Tour Tez» (8 голосів), «Агенція горящих путівок» (7 голосів).

Нижче розглянемо більш повний перелік туристичних компаній (у дужках вказано кількість осіб, що вказали дані назви турфірм у своїх анкетах):

м. Львів: «Алла» (5), «Атлантида-тур» (2), «Ферос» (2), «Поїхали з нами» (6), «Компанія «Мандри» (5), «Океан-тур» (2), «Вербени» (1), «Аеліта-тур» (1), «Скарби світу» (2), «Ера-світ» (1), «Ілона» (6), «Баварія-тур» (6), «Дана» (2), «Кий Авіа Вест» (4), «Сім чудес» (1), «Гал-тур» (1), «Ельпіда» (1), «Касабланка» (2), «Тур-ретур» (4), «12 місяців» (1), «Гал-круїз» (2), «Вее Travel» (2), «Багіра-тур» (2), «Галіція-тур» (2), «Галінтур» (2), «Вир мандрів» (6), «Еліта-Бізнес-тур» (2), «Танго ол.» (1), «Фортуна» (1), «Калина-тур» (1), «Петбо» (1), «Моноліт» (3), «Іген» (1), «Сан» (3), «Одрі» (1), «Грін-тур» (1), «Кринос Ком» (2).

м. Київ: «Pegas Touristic» (5), «Anex Tour» (2), «Idriska Tour» (3), «Kiwi Travel» (2), «Pan Ukraine» (1), «Coral Travel» (2), «Viator Travel Service» (3), «Феєрія мандрів» (1), «Гамалія» (3), «Megapolus tours» (1), «Аванта Тревел» (1).

м. Дніпропетровськ: «Восток» (2), «Pilot» (2).

м. Івано-Франківськ: «Кей» (2), «Holiday Tour» (1), «Довіра-ІФ» (1), «ІФ-турист» (1), «Галичанка-ІФ» (1), «Надія» (4), «Банзай Тревел» (3), «Оле-тур» (1), «Галатєя-тур» (1), «Червона Валіза» (3).

м. Ужгород: «Солдіс» (1), «Еверест» (1).

м. Чернівці: «Апполон-тревел» (1), «СВ-тур» (1), «Гринвіч-тур» (1).

м. Одеса: «Бахтар Тревел» (1), «Артекс» (1), «Атлантик Тревел» (1).

м. Вінниця: «Альпін-тур» (3).

На запитання №14 «Вкажіть, звідки Вам відомі назви цих компаній»

«Попередній досвід звернення в цю компанію» – 13%

«Рекомендації друзів, знайомих, родичів» – 18%

«Популярність компанії» – 30%

«Реклама компанії у ЗМІ» – 20%

«Конкретна пропозиція, що зацікавила Вас» – 10%

«Ціна, вартість туру» – 1%

«Інше (знайомства, практика, співпраця, зручне розташування офісу компанії)» – 8%.

На запитання №15 «З яких джерел Ви найчастіше отримуєте рекламну інформацію про туризм?»

«Телебачення» – 10%

«Радіо» – 4%

«Журнали і газети» – 13%

«Інтернет» – 48%

«Реклама у транспорті і на транспорті» – 4%

«Вулична реклама (на щитах)» – 12%

«Поштова розсилка реклами» – 2%

«Роздача рекламних матеріалів на вулицях, у магазинах тощо» – 6%

«Виставки» – 1%.

Дана вибірка відповідей свідчить, що, незважаючи на те, що переважаюча більшість опитаних респондентів обирає Інтернет як головне джерело отримання інформації про пропозиції туристичного ринку, багато хто із громадян звертає увагу на вуличну рекламу, відзначає туристичні пропозиції у пресі та запам'ятовує рекламу туристичних фірм по телебаченні.

На запитання №16 «Якщо Вам потрібна інформація по туристичних компаніях і подорожах, хто зазвичай займається її пошуком?»

- «Ви самі» – 64%
- «Ваша дружина/ чоловік» – 9%
- «Інші родичі» – 9%
- «Друзі, знайомі» – 16%
- «Співробітники, підлеглі» – 2%.

На запитання №17 «Які друковані ЗМІ Ви використовуєте для пошуку інформації» по туристичних компаніях і подорожах?»

- «Загальні і ділові газети/ журнали» – 6%
- «Розважальні газети/ журнали» – 13%
- «Спеціалізовані туристичні видання» – 27%
- «Газети рекламних оголошень» – 4%
- «Інші газети і журнали» – 2%
- «Не використовую друковані ЗМІ для здобуття інформації» – 48%.

Така статистика свідчить, що приблизно половина опитаних респондентів воліє користуватись Інтернетом, ніж вивчати друковані інформаційні матеріали. Якщо респонденти цікавляться тенденціями ринку туристичних послуг, то вони періодично відстежують інформацію у спеціалізованих туристичних виданнях – серед таких було відзначено «Міжнародний туризм», «Украинская туристическая газета», «Мир туризма», «Welcome to Ukraine», NTN, , «Карпати. Туризм. Відпочинок», «Велокраїна». У пункті «Інші газети і журнали» респонденти вказали іноземні видання – «Вокруг света», «National Geographic», «The Day».

На запитання №18 «Чи використовуєте Ви Інтернет при пошуку інформації про туристичні компанії і подорожі?»

- «Так» – 98%
- «Ні» – 2%

На запитання №19 «На яких сайтах в Інтернеті Ви здійснюєте пошук інформації про туризм?»

- «Сайти по туризму та спеціалізовані форуми» – 23%
- «Сайти конкретних туристичних компаній» – 25%
- «Пошукові системи» – 52%.

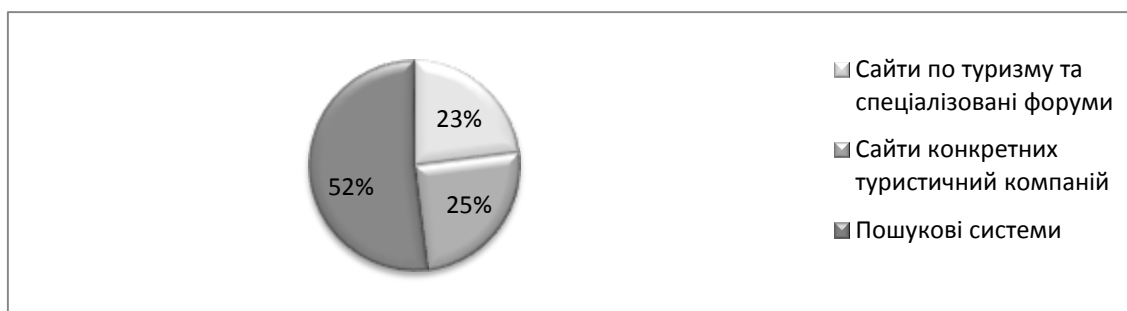


Рис. 4. Структура вибору джерел пошуку туристичної інформації респондентами

При опрацюванні даної інформації слід варто відзначити, що практично однакову кількість голосів респондентів отримали спеціалізовані сайти та сайти туристичних компаній. Це є свідченням, що 25% споживачів турпослуг вже попередньо знають, які туристичні компанії продають потрібний їм турпродукт за прийнятною ціною, які акції можуть відбуватись у певні періоди місяця, кварталу і т.п. Для 23% респондентів, що віддали свій голос на користь спеціалізованих туристичних сайтів та форумів, є важливо ознайомитись із відгуками та звітами туристів, візовими формальностями, вибором туристичної фірми тощо. Проте більшість споживачів починає свій пошук із вивченням посилань у пошукових системах.

Серед туристичних сайтів та спеціалізованих форумів респондентами було відзначено такі електронні ресурси як turpravda.com, travel.ua, worldtravel.ua, tourism.gov.ua, karpaty.info, travel.ua, tophotels.com, otpusk.com, toutmir.com, extreme.com.ua та ол. Найбільш популярними сайтами туристичних компаній-туроператорів було названо meest-tour.com.ua, akkord-tour.com.ua, pilgrim.lviv.ua, algol.com.ua, coraltravel.com, anextour.com.ua, kiwitour.com.ua, travelers-club.lviv.ua, pegast.com.ua тощо. Популярними пошуковими системами було визнано Google.com, Yandex.ru, Yahoo.com, Infotravel, Meta.ua.

На запитання №20 «Яка вартість туристичної подорожі є для Вас прийнятною (1 особа/1 тиждень)»

«Не більше 200 євро» – 5%

«200-300 євро» – 25%

«300-500 євро» – 34%

«500-700 євро» – 23%

«700-1000 євро» – 10%

«1000-1500 євро» – 3%

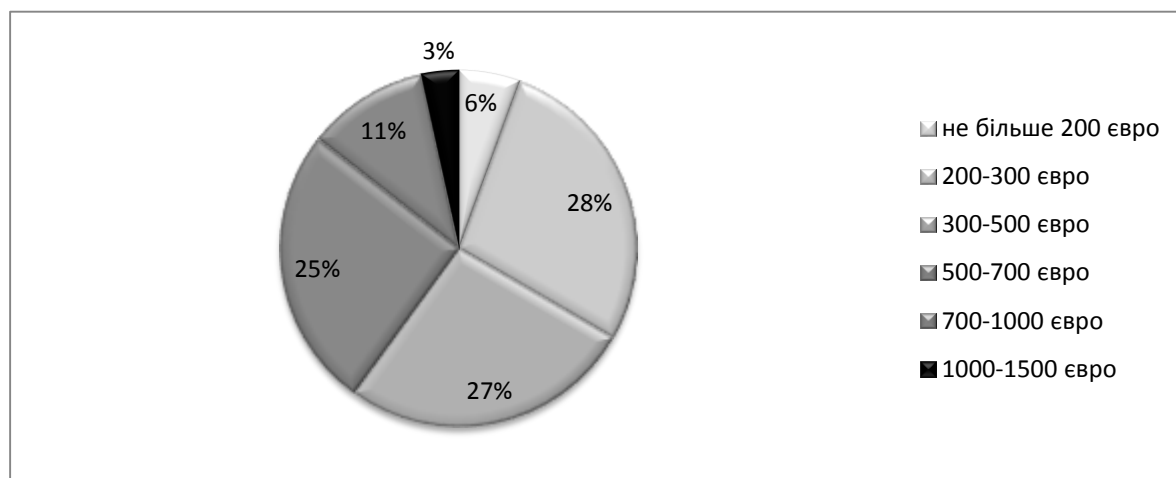


Рис. 5. Структура потенційних фінансових витрат респондента (1 особа/1 тиждень)

Дана вибірка характеризує готовність респондентів викласти ту чи інші суму грошей на відпочинок. Найбільше респондентів обрало цінovu категорію від «300 до 500 євро» як найоптимальнішу. Третина опитаних респондентів обрало категорію «200-300 євро», що є свідченням того, що значна частина осіб в силу

своїх невисоких доходів надає перевагу недорогому відпочинку. Також варто відзначити, що 23% вважає, що тижневий відпочинок на одну особу можна оцінити у 500-700 євро. Такі думки лише підтверджують цінovu політику суб'єктів туристичного ринку.

На запитання №21 «Вкажіть Вашу стать»

«Чоловік» – 43%

«Жінка» – 57%.

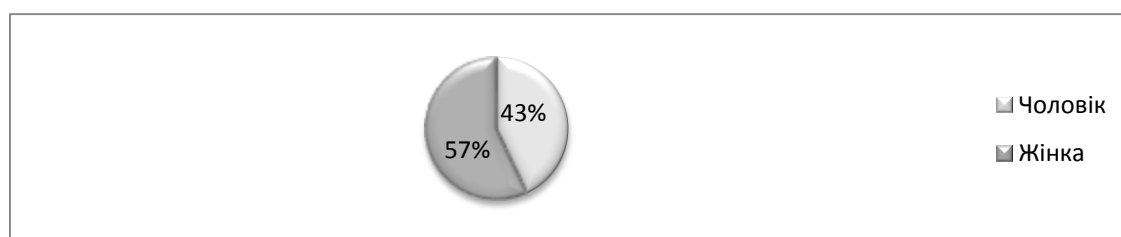


Рис. 6. Гендерний розподіл опитаних респондентів

На запитання №22% «Ваш вік»

«Від 17 до 24 років» – 36%

«Від 25 до 35 років» – 51%

«Від 36 до 45 років» – 13%

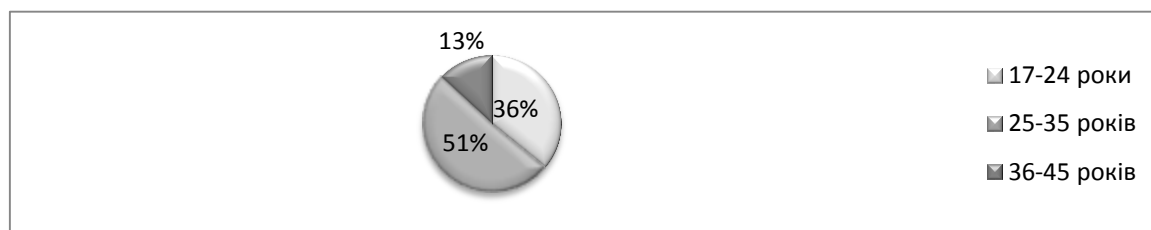


Рис. 7. Розподіл опитаних респондентів за віком

На запитання № 23 «Ким Ви працюєте?»

- «Керівник підприємства (власник)» – 9%
- «Керівник підприємства (найманий працівник)» – 7%
- «Держслужбовець» – 6%
- «Керівник відділу, служби, підрозділу» – 19%
- «Кваліфікований спеціаліст з вищою освітою» – 30%
- «Технічний обслуговуючий персонал» – 8%
- «Працівник без вищої освіти» – 3%
- «Тимчасово непрацюючий/ домогосподарка» – 7%
- «Студент» – 10%
- «Інше» – 1%

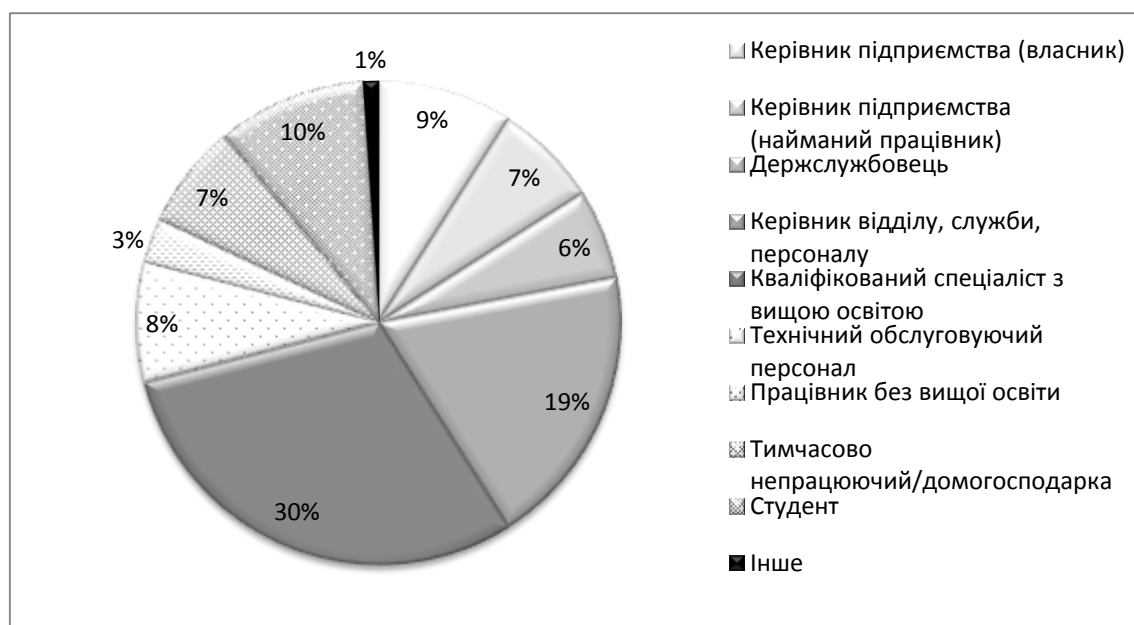


Рис. 8. Структура розподілу посад опитаних респондентів

На запитання №24 «Сімейний стан» респонденти дали таку відповідь:

- «Неодружений/незаміжня» – 57%
- «Одружений/заміжня» – 43%

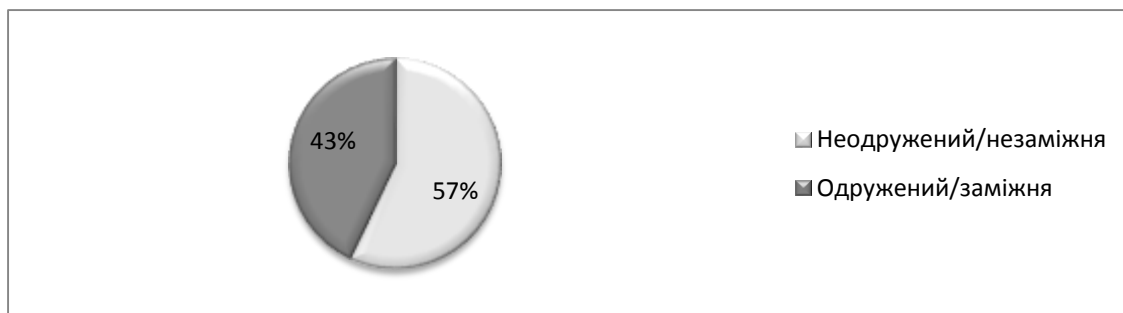


Рис. 9. Структура опитаних респондентів за сімейним станом

На запитання №25 «Наявність дітей» респонденти дали таку відповідь:
 «Немає» – 64%
 «Є» – 36%

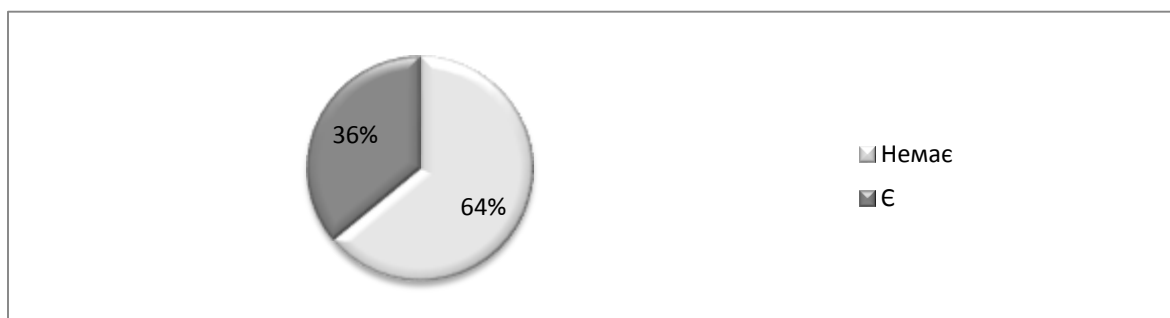


Рис. 10. Структура опитаних респондентів за наявністю дітей у їхніх сім'ях

На запитання №26 «Ваша освіта» респонденти дали таку відповідь:
 «Вища» – 83%
 «Незавершена вища (менше 4-х курсів, бакалавр)» – 17%



Рис. 11. Структура розподілу респондентів за освітою

На запитання №27 «Вкажіть, будь-ласка, приблизний щомісячний дохід на одного члена Вашої сім'ї»:

«До 1500 грн» – 12%
 «Від 1500 до 2500 грн» – 28%
 «Від 2500 до 3000 грн» – 23%
 «Від 3000 до 6000 грн» – 21%

«Від 6000 до 8000 грн» – 7%
«Від 8000 до 10000 грн» – 6%
«Від 10000 до 15000 грн» – 2%
«Більше 15000 грн» – 1%

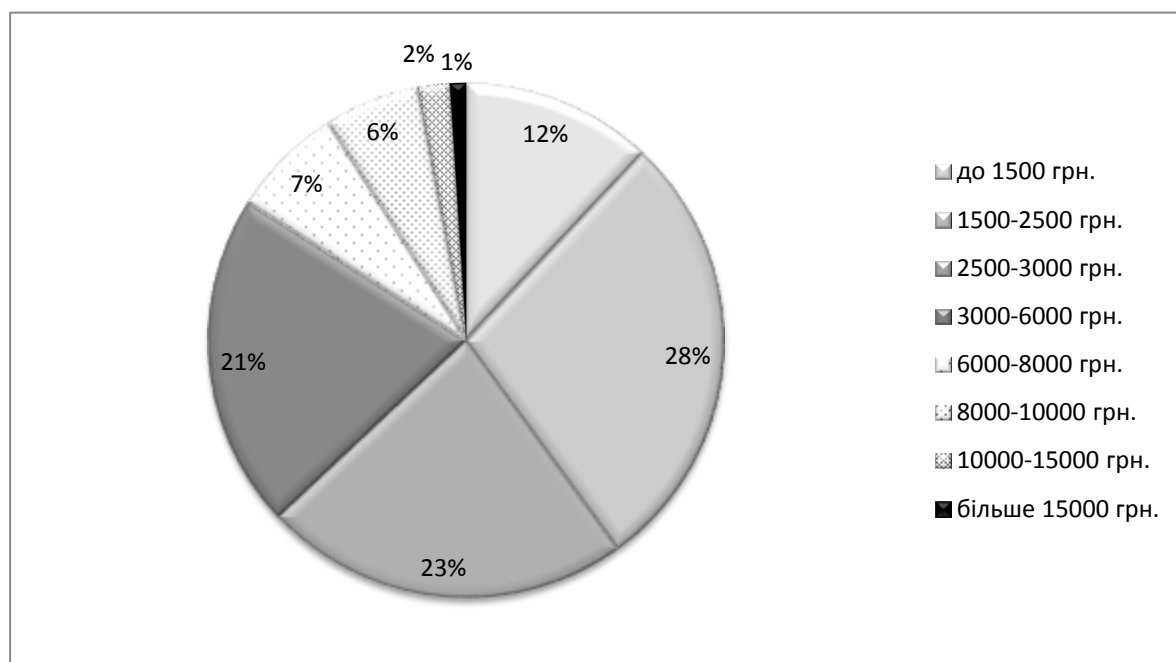


Рис. 12. Структура розподілу респондентів за щомісячним доходом на одного члена сім'ї

Кумулятивна оцінка чинників, що впливають на вибір споживачами туристичного продукту

№ з/п	Чинник	Важливість чинника, осіб	Важливість чинника, %	Кумулятивна важливість чинника, к-сть осіб (%)	Кумулятивна важливість трьох чинників, к-ть осіб (%)
1.	Надійність послуг туристичної фірми	22	22	22 (22)	Група А 55 (55)
4.	Ціна туру	18	18	40 (40)	
7.	Якість обслуговування менеджерами компанії при виборі та оплаті туру	15	15	55 (55)	
9.	Можливість користування додатковими послугами у турі (безоплатні екскурсії, сніданки тощо)	12	12	67 (67)	Група В 31 (31)
8.	Наявність системи пільг та знижок (при оплаті туру, при здійсненні поїздки тощо)	10	10	77 (77)	
6.	Пропозиція «гарячого туру»	9	9	86 (86)	
2.	Місцезнаходження компанії	8	8	94 (94)	Група С 14 (14)
3.	Незапланований відпочинок (я обираю відпочинок не плановано)	4	4	98 (98)	
5.	Популярність компанії, що рекламує і продає даний тур	2	2	100 (100)	
Разом		100	100	100 (100)	–

Примітка: складено автором на основі (Баумгартен, 2007)

**Основні фінансово-економічні показники, що характеризують діяльність
турфирми – учасниці туристичної дестинації**

Показник	Характеристика	Формула
Коефіцієнт загальної ліквідності	Показує, у скільки разів вартісна оцінка поточних активів перевищує величину існуючих короткострокових фінансових зобов'язань	$\text{Загальна ліквідність} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні активи}}$
Коефіцієнт термінової (швидкої) ліквідності	Відношення більш ліквідної частини поточних активів турфирми до величини поточних пасивів	$\text{Термінова ліквідність} = \frac{(\text{Оборотні активи} - \text{Запаси})}{\text{Поточні зобов'язання}}$
Коефіцієнт зносу	Показує, яка частка вартості основних фондів підприємства вже перенесена на вартість готової продукції	$K_{\text{ЗН}} = \frac{C_{\text{ЗН}}}{C_{\text{ПЕРВ.К.Р.}}},$ де $C_{\text{ЗН}}$ – вартість зносу; $C_{\text{ПЕРВ.К.Р.}}$ – первісна вартість всіх основних фондів на кінець року
Коефіцієнт придатності	характеризує ступінь придатності основних фондів до експлуатації	$K_{\text{ПРИД.}} = \frac{C_{\text{ЗАЛ.}} - C_{\text{ПЕРВ.П.Р.}}}{C_{\text{ПЕРВ.К.Р.}}},$ де $C_{\text{ЗАЛ.}}$ – недоамортизована вартість основних фондів
Коефіцієнт оновлення	Характеризує інтенсивність введення в дію нових виробничих потужностей	$K_{\text{ООН.}} = \frac{C_{\text{ВВЕД.}}}{C_{\text{ПЕРВ.К.Р.}}},$ де $C_{\text{ВВЕД.}}$ – вартість введених основних фондів
Фондовіддача	Відношення доходу від реалізації послуг до середньорічної вартості основних фондів	$\Phi\text{В} = \frac{D(\text{ВР})}{O\Phi_{\text{С.Р.}}},$ де $D(\text{ВР})$ – дохід (виручка) від реалізації послуг, грн.; $O\Phi_{\text{С.Р.}}$ – середньорічна вартість основних фондів, грн
Рентабельність основних фондів	Відношення прибутку підприємства до середньорічної вартості основних фондів	$\Phi\text{Р} = \frac{\Pi}{O\Phi_{\text{С.Р.}}},$ де Π – прибуток підприємства, грн
Оборотність оборотних фондів у днях	Відношення добутку середньої вартості оборотних фондів та кількості днів аналізованого періоду до виручку від реалізації турпродукту	$O_{\text{Д}} = \frac{O_{\text{К}} \times D}{P},$ де $O_{\text{К}}$ – середня вартість оборотних фондів (грн.), D – кількість днів періоду, що аналізується; P – виручка від реалізації турпродукту (грн.)
Коефіцієнт оборотності	Це також фондовіддача оборотних фондів	$K_{\text{О}} = \frac{P}{O_{\text{К}}},$ де P – виручка від реалізації турпродукту (грн.); $O_{\text{К}}$ – середня вартість оборотних фондів за період, що аналізується
Коефіцієнт завантаження фондів в обороті	Величина, обернена до коефіцієнта оборотності	$K_{\text{З}} = \frac{O_{\text{К}}}{P},$ де $O_{\text{К}}$ – середня вартість оборотних фондів (грн.); P – виручка від реалізації (грн.)
Рентабельність оборотності фондів	Відношення прибутку турфирми до середньої вартості оборотних фондів у відсотках	$P_{\text{ОК}} = \frac{\Pi}{O_{\text{К}}} \times 100,$ де Π – прибуток від звичайної діяльності підприємства (грн.); $O_{\text{К}}$ – середня вартість оборотних фондів (грн.)

Примітка: укладено автором

Концептуальні засади стратегічного управління сталого розвитку туризму в Україні

Складові концепції стратегічного управління СР туризму

Рівні управління Елементи управління	НАЦІОНАЛЬНИЙ (макрорівень)	РЕГІОНАЛЬНИЙ (мезорівень)	ЛОКАЛЬНИЙ (мікрорівень)
СУБ'ЄКТИ	ВРУ, Президент України, КМУ, Мінекономрозвитку України, Мінінфраструктури України, Мінприроди України, Мінкультури України, Мінмолодьспорт, МОЗ України, МОН України, МПП, Держстат України, Адміністрація Держкордонслужби.	Верховна Рада АР Крим, Департаменти та управління туризму в структурі ОДА, управління туризму в структурі міських державних адміністрацій м. Києва та м. Севастополя, Департаменти та управління туризму в структурі представницьких та виконавчих органів місцевого самоврядування.	Суб'єкти туристичної діяльності (туроператори, турагенти, гіді-перекладачі, екскурсоводи, фахівці туристичного супроводу, організації з надання послуг проживання, харчування, транспорту, розваг); інші суб'єкти – постачальники туристичних послуг (банківські установи, страхові компанії, заклади побутового обслуговування тощо) громадські організації (асоціації, об'єднання, кластери та інші інституції в галузі туризму, культури, екології та захисту суспільних інтересів).
ЦІЛІ	Забезпечення постійного розвитку туристичної галузі на умовах паритету задоволення соціальних, екологічних та економічних інтересів суспільства через екологізацію та гуманізацію туристичного ринку.	Задоволення потреб туристів сьогодні, враховуючи інтереси регіону відносно збереження можливостей надання рекреаційно-туристичних послуг у майбутньому на основі ефективного управління складовими туризму регіону.	Забезпечення та підтримання конкурентоспроможності суб'єктів туристичної діяльності тепер і в майбутньому на засадах економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної дисципліни.
МЕХАНІЗМИ	<i>Правові:</i> розробка національної стратегії СР туризму; формування законодавчого поля туристичної діяльності суб'єктів господарювання; розробка основних напрямів державної політики у сфері туризму; розробка методичних рекомендацій щодо удосконалення туристичної діяльності. <i>Адміністративні:</i> ліцензування туристичної діяльності; стандартизація та сертифікація туристичних послуг; статистичний аналіз та спостереження в сфері туризму; застосування адміністративно-економічних санкцій за порушення законодавства у сфері туризму.	<i>Правові:</i> розробка та реалізація регіональної стратегії СР туризму; розробка, затвердження та реалізація проектів регіональних програм розвитку туризму; розробка, затвердження та реалізація місцевих програм розвитку туризму. <i>Адміністративні:</i> видача дозволів на право здійснення туристичного супроводу; статистичний аналіз ринку туристичних послуг у межах адміністративно-територіальних одиниць; надання суб'єктам туристичної діяльності методичної та консультативної допомоги щодо організації їх діяльності; внесення у встановленому порядку до відповідних органів	<i>Правові:</i> розробка та реалізація стратегії СР суб'єкта туристичної діяльності. <i>Адміністративні:</i> одержання необхідних дозволів на здійснення туристичної діяльності; аналіз та контроль за реалізацією стратегії СР суб'єкта туристичної діяльності з боку керівництва; сертифікація та стандартизація діяльності. <i>Економічні:</i> фінансове та інше ресурсне забезпечення реалізації стратегії; стимулювання діяльності персоналу організації; розробка нових туристичних пакетів.

Продовження дод. Ш

МЕХАНІЗМИ	<p><i>Економічні:</i> виділення бюджетних коштів на розвиток туризму; створення сприятливого інвестиційного клімату для будівництва й модернізації матеріально-технічної бази туризму; розробка системи оподаткування туристичної галузі; розвиток страхових послуг у галузі туризму.</p> <p><i>Екологічні:</i> установлення гранично допустимих норм навантаження на туристичні ресурси; попередження стихійних лих; контроль за якістю продуктів харчування; забезпечення сприятливого екологічного стану туристичного довкілля; раціональне планування забудови територій тощо.</p> <p><i>Організаційні:</i> створення і ведення реєстру туристичних ресурсів; підготовка й підвищення кваліфікації кадрів у сфері туризму; співробітництво з міжнародними туристичними організаціями та державними органами з туризму інших країн; проведення виставок, конференцій і семінарів, у т.ч. із залученням іноземних партнерів, з проблем розвитку туризму; створення загальнодержавної інформаційної системи в туризмі; просування національного туристичного продукту за рубежем.</p>	<p>ліцензування пропозицій щодо анулювання ліцензій; охорона та збереження місцевих туристичних ресурсів.</p> <p><i>Економічні:</i> підтримка існуючої та створення сучасної туристичної інфраструктури в регіоні; виділення та освоєння коштів з місцевих бюджетів на потреби реалізації місцевих програм розвитку туризму; залучення місцевого населення до туристичної діяльності, шляхом створення нових робочих місць.</p> <p><i>Екологічні:</i> забезпечення сприятливого екологічного стану туристичного довкілля регіону; раціональне планування забудови територій регіону; контроль за додержанням гранично допустимих норм навантаження на туристичні ресурси регіону тощо.</p> <p><i>Організаційні:</i> розробка нових туристичних маршрутів регіону; розробка соціальної реклами туристичних ресурсів регіону; утворення регіональних інформаційних центрів; організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів у галузі туристичної діяльності серед місцевого населення за рахунок коштів місцевого бюджету; проведення інвентаризації туристичних ресурсів місцевого значення.</p>	<p><i>Екологічні:</i> додержання суб'єктами туристичної діяльності вимог законодавства про захист навколишнього природного середовища; розробка туристичних маршрутів з врахуванням гранично допустимих норм навантаження на туристичні ресурси.</p> <p><i>Організаційні:</i> розробка організаційної структури, адекватної цілям стратегії сталого розвитку туристичного підприємства; участь підприємства у виставках, конференціях, семінарах з проблем розвитку туризму; формування організаційної культури підприємства відповідно до основних концептуальних засад сталого розвитку; організація рекламної діяльності підприємства відповідно до цілей СР тощо.</p>
ОБ'ЄКТИ	Економічна, соціальна та екологічна складова розвитку туризму в країні.	Економічна, соціальна та екологічна складова розвитку туризму в регіоні.	Виробнича, техніко-технологічна, фінансова, маркетингова, інформаційна, екологічна підсистема та підсистема розвитку персоналу суб'єкта туристичної діяльності.
РЕЗУЛЬТАТ	Досягнення цілей стратегічного управління СР туризму в країні.	Досягнення цілей стратегічного управління СР туризму в регіоні.	Досягнення цілей стратегічного управління СР суб'єктів туристичної діяльності.

Примітка: сформовано автором на основі (Закон України «Про туризм»; Алексєєва, 2004; Бабарицька, 1998; Близнюк, 2005; Боумен, 1997), та власних джерел

Динаміка реалізації і лінійні тренди по одиницях бізнесу
ТЗОВ «АККОРД-тур»

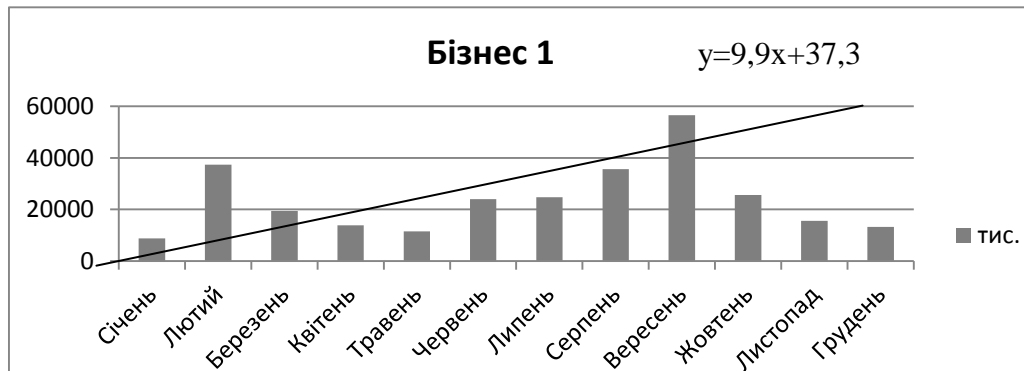


Рис. 1. Динаміка реалізації і лінійний тренд по одиниці «Бізнес 1»

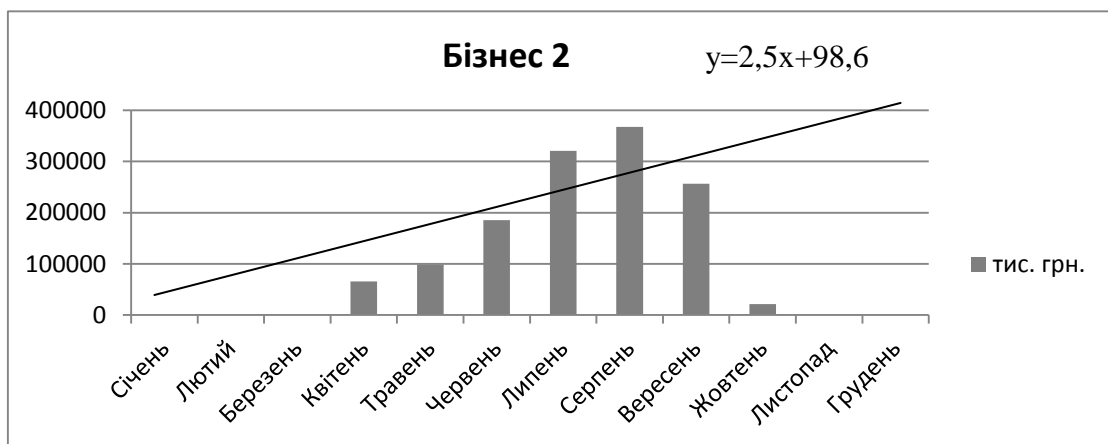


Рис. 2. Динаміка реалізації і лінійний тренд по одиниці «Бізнес 2»

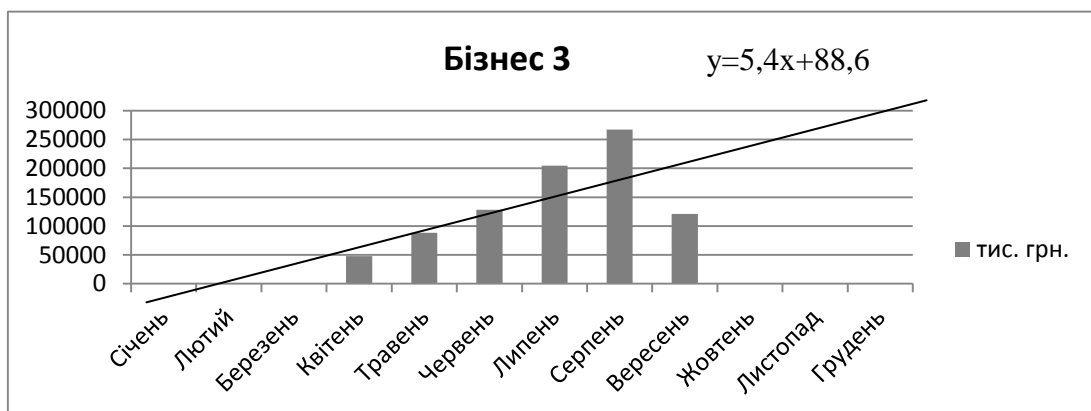


Рис. 3. Динаміка реалізації і лінійний тренд по одиниці «Бізнес 3»

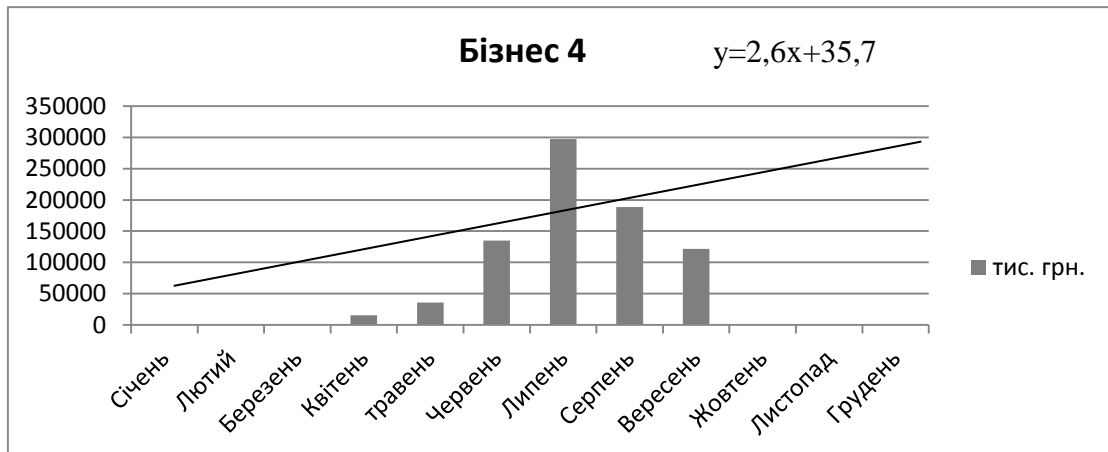


Рис. 4. Динаміка реалізації і лінійний тренд по одиниці «Бізнес 4»

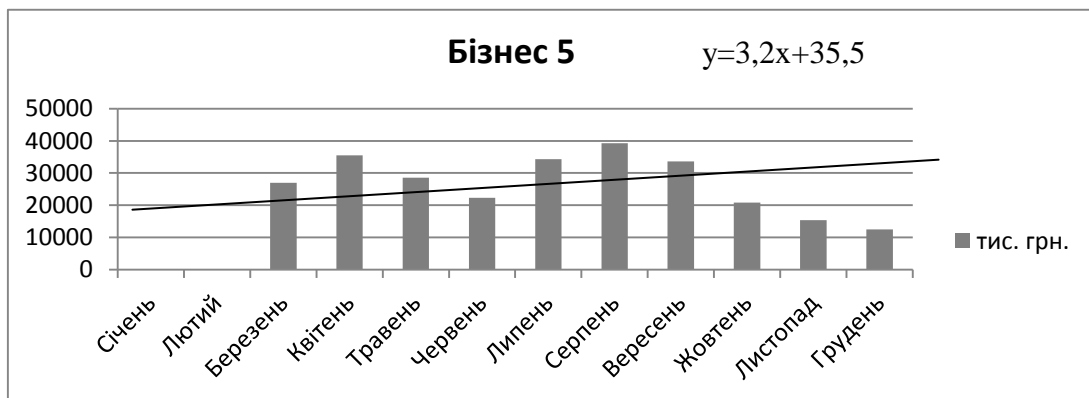


Рис. 5. Динаміка реалізації і лінійний тренд по одиниці «Бізнес 5»

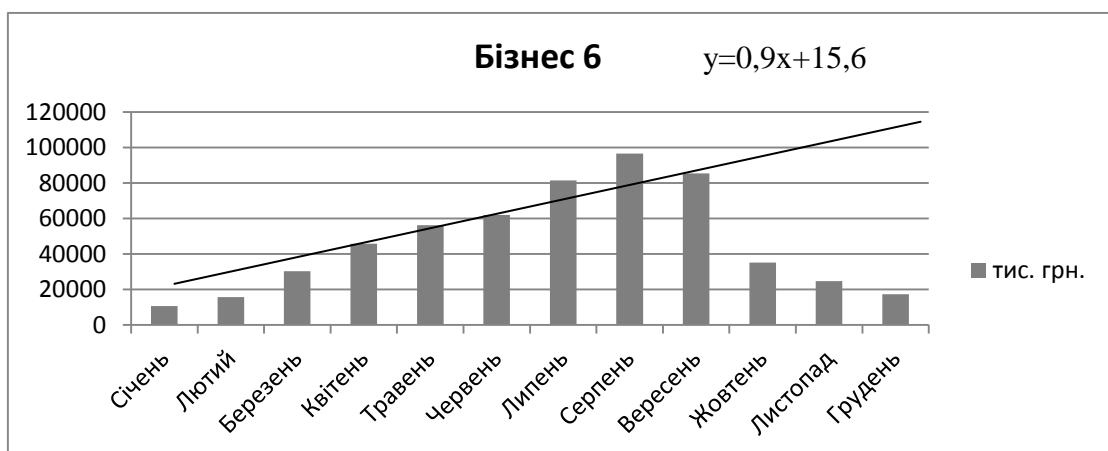


Рис. 6. Динаміка реалізації і лінійний тренд по одиниці «Бізнес 6»

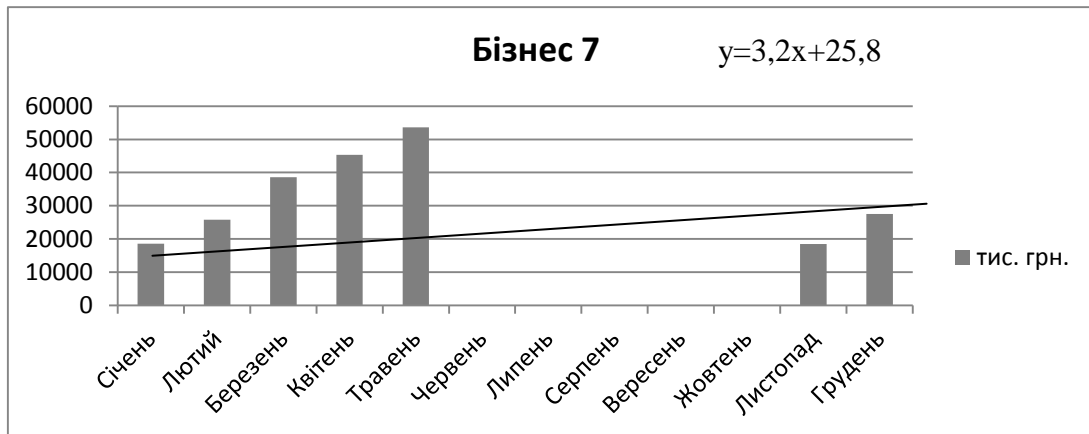


Рис. 7. Динаміка реалізації і лінійний тренд по одиниці «Бізнес 7»

Примітка: розроблено автором

Цільові установки компанії при виборі стратегічних альтернатив

Цільові установки	Відмінні ознаки	Стратегічні альтернативи
1	2	3
Мінімізація ризику ведення бізнесу	Галузеві умови несприятливі, що пов'язано з сильною конкуренцією або сильним тиском зі сторони постачальників і покупців, а також із загрозою появи товарів-замінників. Характерно для «старих» ринків чи галузей або молодих фірм, які прийшли на ринок запізно	Компанії слід збільшити норми прибутку шляхом розумного скорочення свого ринкового сегмента і доведення внутрішнього потенціалу відповідно до вимог ринку
Зміцнення переваги організації в даному виді бізнесу	Ринкові та галузеві умови несприятливі. Причина – фірма ще не отримала достатньої ринкової частки або ж втратила частину, що обумовлено сильною конкуренцією, тиском зі сторони покупців та постачальників, а також загрозою появи товарів-субститутів	Основною лінією поведінки організації є протидія конкуренції і збільшення норми прибутку шляхом росту виробництва, при наявності всіх необхідних внутрішніх та зовнішніх умов
Захист позиції лідера	Компанія має найкращі макро- та мікроумови, а також положення на ринку та в галузі	Головне завдання – концентрація зусиль на втриманні своїх переваг, що потребує певних дій та витрат
Забезпечення граничної результативності	В цю позицію фірма потрапляє не лише через несприятливі зовнішні умови, а найперше через кон'юнктуру ринку. в міру погіршення умов макросередовища частина внутрішнього потенціалу витрачається на протистояння наслідкам цього погіршення, а тому залишається щораз менше засобів і можливостей для протистояння конкуренції в галузі	Головним завданням компанії є зосередження всіх зусиль на забезпеченні граничної результативності виробничо-комерційних операцій та скорочення постійних видатків
Вибіркова експансія ринку	Незважаючи на низький внутрішній потенціал і несприятливі зовнішні умови, динаміка розвитку галузі та кон'юнктура ринку дають деякі основи для оптимізму. В таких організацій є певні можливості для прориву в лідерську групу фірм галузі, однак такі дії вимагають значної обережності, щоб не втратити все	Компанії рекомендується концентрація інвестицій для забезпечення розширення свого бізнесу тільки в тих ринкових сегментах, де норма прибутку велика, а ризик мінімальний
Вибірковий ріст	Це компанії з досить високим конкурентним статусом в галузі, проте комбінація макро- та мікроумов бізнесу суттєво обмежує стратегічний потенціал і робить проблемним прорив у групу лідерів	Найкращою стратегією поведінки для таких компаній є концентрація зусиль на тих напрямках росту, які засновані на розвитку відмінних рис і пов'язані з сильними сторонами

Продовження додатку Ю

1	2	3
Мінімізація втрат і невиробничих затрат	Подібна ситуація вказує на те, чи доцільно взагалі компанії продовжувати дану діяльність. В такому випадку ринок може бути дуже вузьким або жорстко розділеним, а компанія має на ньому дуже незначну частку	Організації важливо уникати будь-яких інвестицій, скорочувати постійні затрати, а якщо втрати будуть продовжуватися, то слід переглянути свою місію
Обережна експансія бізнесу або можливості його згортання	Компанія має слабкий внутрішній потенціал при позитивних перспективах розвитку ринку і галузі, а тому організація може спробувати досягнути певних комерційних успіхів	Необхідно знайти шляхи розвитку, які не будуть пов'язані з особливим ризиком, хоча й вимагатимуть певних затрат
Проникнення на ринок	Такі позиції переважно характерні для монополістів. Знаходячись в галузях, де стартові бар'єри високі і ні покупці, ні постачальники не загрожують бізнесу, а скоріше є залежними, такі компанії можуть не відчувати необхідності свого розвитку. Норма прибутку висока. Затрати на розвиток мінімальні. Однак така позиція може обернутися «смертю бізнесу», особливо тоді, коли швидкозмінні макроумови були основою монополізації. Тому така ситуація зобов'язує компанію до інвестування в розвиток свого бізнесу.	Дана позиція зобов'язує організацію інвестувати в розвиток свого бізнесу, створення і примноження існуючих відмінних ознак та конкурентних переваг

Примітка: складено автором на основі (Ефремов, 2001; Шумпетер, 2008)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Проректор з наукової роботи
Львівського національного університету
імені Івана Франка
член-кореспондент НАН України
« 21 » 09 2017 р.



АКТ
про використання результатів дисертаційної роботи
Масюк Юлії Олегівни, представленій на здобуття
наукового ступеня кандидата економічних наук, при виконанні
держбюджетної теми Львівського національного університету ім. І. Франка за темою
«Управління структурно-інноваційними процесами в регіоні»

Комісія у складі голови – начальника НДЧ, доктора фізико-математичних наук, старшого наукового співробітника Плевачука Ю.О. та членів: заступника декана із наукової роботи кандидата економічних наук, доцента Буняка В.Б., завідувача кафедри менеджменту кандидата економічних наук, професора Яцури В.В., доктора економічних наук, професора Хоронжого А.Г. та начальника планово-фінансового відділу Сас С.П. цим актом підтверджують, що результати дисертаційної роботи «Стратегічне управління розвитком туризму в Україні» здобувача кафедри менеджменту Масюк Юлії Олегівни використані при виконанні держбюджетної теми «Управління структурно-інноваційними процесами в регіоні» (номер державної реєстрації 0112U005141), затвердженої наказом ректора Львівського національного університету імені Івана Франка № Н-96 від 02.03.2012 р. на кафедрі менеджменту. Зокрема, автором подано пропозиції щодо удосконалення адміністративно-правового забезпечення стратегічного управління розвитком туризму.

Голова комісії:

Начальник НДЧ,
доктор фізико-математичних наук,
старший науковий співробітник

Плевачук Ю.О.

Члени комісії:

Заступник декана економічного
факультету,
кандидат економічних наук,
доцент

Буняк В.Б.

завідувач кафедри менеджменту,
кандидат економічних наук, професор

Яцура В.В.

професор кафедри менеджменту,
доктор економічних наук, професор

Хоронжий А.Г.

Начальник ПФВ

Сас С.П.

ЗАТВЕРДЖУЮ
Проректор з наукової роботи
Львівського національного університету
імені Івана Франка
член-кореспондент НАН України
проф. Гладушевський Р.Є.
« 21 / 11 / 2017 » 2017 р.




АКТ
про використання результатів дисертаційної роботи
Масюк Юлії Олегівни, представлені на здобуття
наукового ступеня кандидата економічних наук, при виконанні
держбюджетної теми Львівського національного університету ім. І. Франка
«Формування інформаційного середовища сталого розвитку туризму Карпатського
регіону України»

Комісія у складі голови – начальника НДЧ, доктора фізико-математичних наук, старшого наукового співробітника Плевачука Ю.О. та членів: завідувача кафедри економічної і соціальної географії доктора географічних наук, професора Шаблій О.І. та начальника планово-фінансового відділу Сас С.П. цим актом підтверджують, що результати дисертаційної роботи здобувача Масюк Юлії Олегівни «Стратегічне управління розвитком туризму в Україні» використані при виконанні науково-дослідної роботи географічного факультету Львівського національного університету ім. І.Франка за темою «Формування інформаційного середовища сталого розвитку туризму Карпатського регіону України», затвердженої наказом Міністерства освіти і науки України № 732 від 27.10.2006 р. (номер державної реєстрації 0107U2036, шифр Вс-92 Ф) на кафедрі туризму при написанні Розділу 7 «Туристичний потенціал Карпатського регіону». Зокрема, автором охарактеризовано особливості туристичного потенціалу території Карпатського регіону та можливості підвищення їхньої туристичної привабливості.

Голова комісії:

Начальник НДЧ,
доктор фізико-математичних наук,
старший науковий співробітник


Плевачук Ю.О.

Члени комісії:

Завідувач кафедри економічної
і соціальної географії,
доктор географічних наук, професор


Шаблій О.І.

Начальник ПФВ


Сас С.П.





ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ ТУРИЗМУ ТА КУРОРТІВ

вул. В.Винниченка, 18, м. Львів, 79008, тел./факс: 261-30-78
e-mail: tourism@loda.gov.ua

27.04.2016 № 65

на № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Масюк Юлії Олегівни
на тему «Стратегічне управління розвитком туризму в Україні»
на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук
за спеціальністю 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством»

Спеціалісти управління туризму та курортів Львівської обласної державної адміністрації ознайомилися із дисертаційним дослідженням Масюк Юлії Олегівни на тему «Стратегічне управління розвитком туризму в Україні і дійшли висновку, що робота виконана на актуальну тему та містить обґрунтовані рекомендації щодо проблем стратегічного розвитку туризму у регіоні.

Крім того, у рамках дисертаційного дослідження дисертантом проведено експертне опитування споживачів туристичних послуг щодо критеріїв обрання туристичних пропозицій, якості послуг та основних проблем щодо туристичного обслуговування, схильності споживачів до того чи іншого виду відпочинку, мотивація до вибору тієї чи іншої туристичної фірми, впізнаваність бренду туристичних фірм, джерела отримання інформації щодо туристичних підприємств та їх послуг та інші актуальні питання. Також у роботі проведено сегментацію споживачів туристичних послуг. У результаті цього вдало сформульовані відповідні висновки та запропоновані аргументовані рекомендації щодо вирішення проблем стратегічного управління, як на макро-, мезо-, так і мікрорівні. Результати наукового дослідження можуть слугувати підґрунтям для розробки нових рішень щодо покращення розвитку туристичної галузі на рівні Львівської області.

Довідка видана для подання до Вченої ради за місцем захисту дисертації як підтвердження використання результатів наукового дослідження.

Заступник начальника управління



Н. М. Табака

Вих. №42 від 20.05.2016 р.

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Масюк Юлії Олегівни
на тему «Стратегічне управління розвитком туризму в Україні»
на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук
за спеціальністю 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством»

Працівники туристичного оператора ДП ТзОВ СП «Трайидент Консалтинг та Інвестиції» ознайомилися із дисертаційним дослідженням Масюк Юлії Олегівни на тему «Стратегічне управління розвитком туризму в Україні» і дійшли висновку, що робота виконана на актуальну тему та містить обґрунтовані рекомендації щодо стратегічного управління туристичною фірмою.

Важливу роль для оцінки ефективності роботи туристичної компанії відіграє аналіз стану основних фондів, приклад якого наведено автором дисертаційної роботи. Також за даними фінансової звітності підприємства дисертантом проведено розрахунки аналізу ефективності використання оборотних коштів, аналіз продуктивності праці, що дозволить ефективно здійснювати оперативне управління всередині підприємства.

Варто відзначити, що також дисертантом було проведено експертне опитування менеджерів та керівництва туристичних фірм і організацій, завданнями якого було дослідити конкурентні переваги, методи та засоби підвищення кваліфікації персоналу, ефективність роботи туристичної фірми, а також оцінити лояльність клієнтів до обраної туристичної компанії, спрогнозувати критерії вибору споживачів, проаналізувати сильні та слабкі сторони свого підприємства, загрози та можливості. В результаті чого вдало висвітлено відповідні висновки та аргументовані рекомендації проблем стратегічного управління у туристичній галузі.

Довідка видана для подання до Вченої ради за місцем захисту дисертації як підтвердження використання результатів наукових досліджень.

Директор ДП ТзОВ
СП «Трайидент Консалтинг та Інвестиції»



Мала Ірина Миколаївна



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА
IVAN FRANKO NATIONAL UNIVERSITY OF LVIV

вул. Університетська, 1, м. Львів, 79000, Україна
тел./факс (032) 261-60-48, тел. 260-34-02
<http://www.lnu.edu.ua>, e-mail: lnu@lnu.edu.ua
Код ЗКПО 02070987 Державна Казначейська служба України
МФО 820172, р.р. 35225230001061
№ свідоцтва 17701483, ін. под. № 020709813029
Валютний рахунок № 26007006042 в Укрексімбанку
м. Львова МФО 325718

1, Universitytska Str., Lviv, 79000, Ukraine
Phone/Fax: +38 (032) 261-60-48, 260-34-02
<http://www.lnu.edu.ua>, e-mail: lnu@lnu.edu.ua
Code ZKPO 02070987 State Treasury Service of Ukraine
MFO 820172, Settlement Acc. 35225230001061
Certificate No. 17701483, Tax IN020709813029
Foreign Currency Acc.No. 26007006042 in Lviv Branch of
Ukreximbank MFO 325718

№ 1926-Н від 21.04.2016

на № _____ від _____

**Довідка про впровадження в навчальний процес
результатів дисертаційного дослідження**

Масюк Юлії Олегівни на тему:

«Стратегічне управління розвитком туризму в Україні»

Тематика дослідження Юлії Масюк відповідає напрямку наукових досліджень кафедри менеджменту Львівського національного університету імені Івана Франка, а окремі результати дисертаційної роботи використовуються при викладанні навчальних дисциплін для студентів галузі знань «Менеджмент і адміністрування». Зокрема, ряд аналітичних висновків і пропозицій дисертанта щодо матриці галузі для типового туристичного підприємства, моделі вибору стратегії, що враховує стратегічні позиції, займані організацією, і несподівані стратегічні зміни зовнішнього підприємницького середовища, класифікації функцій туризму, підходу до формування системи ресурсного забезпечення суб'єктів господарювання в галузі туризму, концептуальну схему стратегічного управління сталим розвитком туризму в Україні, використовуються в процесі викладання навчальної дисципліни «Управління змінами», а пропозиції щодо проведення стратегічного аналізу галузевого підприємницького середовища туристичної організації на прикладі туристичних підприємств – у навчальній дисципліні «Управління проектами».

Довідка видана для подання до Вченої ради за місцем захисту дисертації як підтвердження використання результатів наукових досліджень.

Проректор з наукової роботи



проф. Гладишевський Р.Є.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА
IVAN FRANKO NATIONAL UNIVERSITY OF LVIV

вул. Університетська, 1, м. Львів, 79000, Україна
тел./факс (032) 261-60-48, тел. 260-34-02
<http://www.lnu.edu.ua>, e-mail: lnu@lnu.edu.ua
Код ЗКПО 02070987 Державна Казначейська служба України
МФО 820172, р.р. 35225230001061
№ свідоцтва 17701483, ін. под. № 020709813029
Валютний рахунок № 26007006042 в Укрексімбанку
м. Львова МФО 325718

1, Universytetska Str., Lviv, 79000, Ukraine
Phone/Fax: +38 (032) 261-60-48, 260-34-02
<http://www.lnu.edu.ua>, e-mail: lnu@lnu.edu.ua
Code ZKPO 02070987 State Treasury Service of Ukraine
MFO 820172, Settlement Acc. 35225230001061
Certificate No. 17701483, Tax IN020709813029
Foreign Currency Acc.No. 26007006042 in Lviv Branch of
Ukreximbank MFO 325718

№ 1925-Н від 21.04.2016

на № _____ від _____

Довідка про впровадження в навчальний процес
результатів дисертаційного дослідження

Масюк Юлії Олегівни на тему:

«Стратегічне управління розвитком туризму в Україні»

Тематика дослідження Юлії Масюк відповідає напряму наукових досліджень кафедри туризму ЛНУ імені Івана Франка, а окремі результати дисертаційної роботи використовуються при викладанні навчальних дисциплін для студентів галузі знань «Менеджмент і адміністрування». Зокрема, ряд аналітичних висновків і пропозицій дисертанта щодо матриці галузі для типового туристичного підприємства, моделі вибору стратегії, що враховує стратегічні позиції, займані організацією, і несподівані стратегічні зміни зовнішнього підприємницького середовища, класифікації функцій туризму, підходу до формування системи ресурсного забезпечення суб'єктів господарювання в галузі туризму, концептуальну схему стратегічного управління сталим розвитком туризму в Україні, використовуються в процесі викладання навчальної дисципліни «Економіка туризму» та «Управління проектами у туризмі», а пропозиції щодо проведення стратегічного аналізу галузевого підприємницького середовища туристичної організації на прикладі туристичних підприємств – у навчальній дисципліні «Стратегічний маркетинг в туризмі». Приклад проведеного експертного опитування споживачів туристичних послуг, оцінка чинників та критеріїв сегментації споживачів туристичних послуг, формування ринкових сегментів споживачів, а також формування сегментних сценаріїв для критичної оцінки сегментних стратегій може бути застосовано у процесі викладання навчальних дисциплін «Маркетинг», «Стратегічний маркетинг в туризмі» і «Маркетинг в туризмі».

Довідка видана для подання до Вченої ради за місцем захисту дисертації як підтвердження використання результатів наукових досліджень.

Проректор з наукової роботи



проф. Гладишевський Р.С.