

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

МАСЮК ЮЛІЯ ОЛЕГІВНА

УДК 338.486:005.21](477)

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

Спеціальність 08.00.03 – економіка та управління  
національним господарством

АВТОРЕФЕРАТ  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Львів – 2017

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі менеджменту Львівського національного університету імені Івана Франка Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:**

кандидат економічних наук, доцент  
**Гришук Анна Михайлівна,**  
Львівський національний університет  
імені Івана Франка,  
доцент кафедри менеджменту

**Офіційні опоненти:**

доктор економічних наук, професор  
**Макара Оксана Василівна,**  
Східноєвропейський національний університет  
імені Лесі Українки,  
завідувач кафедри фінансів і кредиту

доктор економічних наук, професор  
**Теребух Андрій Андрійович,**  
Національний університет «Львівська політехніка»,  
завідувач кафедри туризму

Захист відбудеться «30» червня 2017 р. о 13:00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03 у Національному університеті «Львівська політехніка» за адресою: 79013, м. Львів, вул. С. Бандери, 12, IV н.к., ауд. 209-А.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного університету «Львівська політехніка» за адресою: 79013, м. Львів, вул. Професорська, 1.

Автореферат розісланий «29» травня 2017 р.

Учений секретар спеціалізованої  
вченої ради, к.е.н., доцент

Завербний А.С.

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**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 протипагу 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 «Трайидент 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.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ**

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету і завдання, об'єкт і предмет, окреслено методи дисертаційної роботи, визначено наукову новизну, висновки щодо практичного значення отриманих результатів, відображено особистий внесок здобувача, дані про апробацію результатів дослідження та публікації автора за темою роботи.

У **першому розділі** «Теоретико-методологічні основи дослідження стратегічного управління розвитком туризму» розглянуто економічну сутність й основні складові стратегічного управління розвитком туризму, удосконалено підхід до розроблення стратегій розвитку туризму, узагальнено методи державного регулювання 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.

Для чіткого розмежування прав, обов'язків та повноважень щодо прийняття та реалізації управлінських рішень на рис. 1 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 кожному з рівнів (національна стратегія, регіональна стратегія, стратегія окремої дестинації (міста, селища, села тощо) та стратегія суб'єкта туристичної діяльності).

Розуміння важливості стратегічного підходу до управління на різних ієрархічних рівнях викликає суттєвий попит в туризмі на обґрунтовані теоретичні концепції, методи та моделі стратегічного управління як ефективні інструменти в розробці та реалізації їхніх стратегій розвитку.



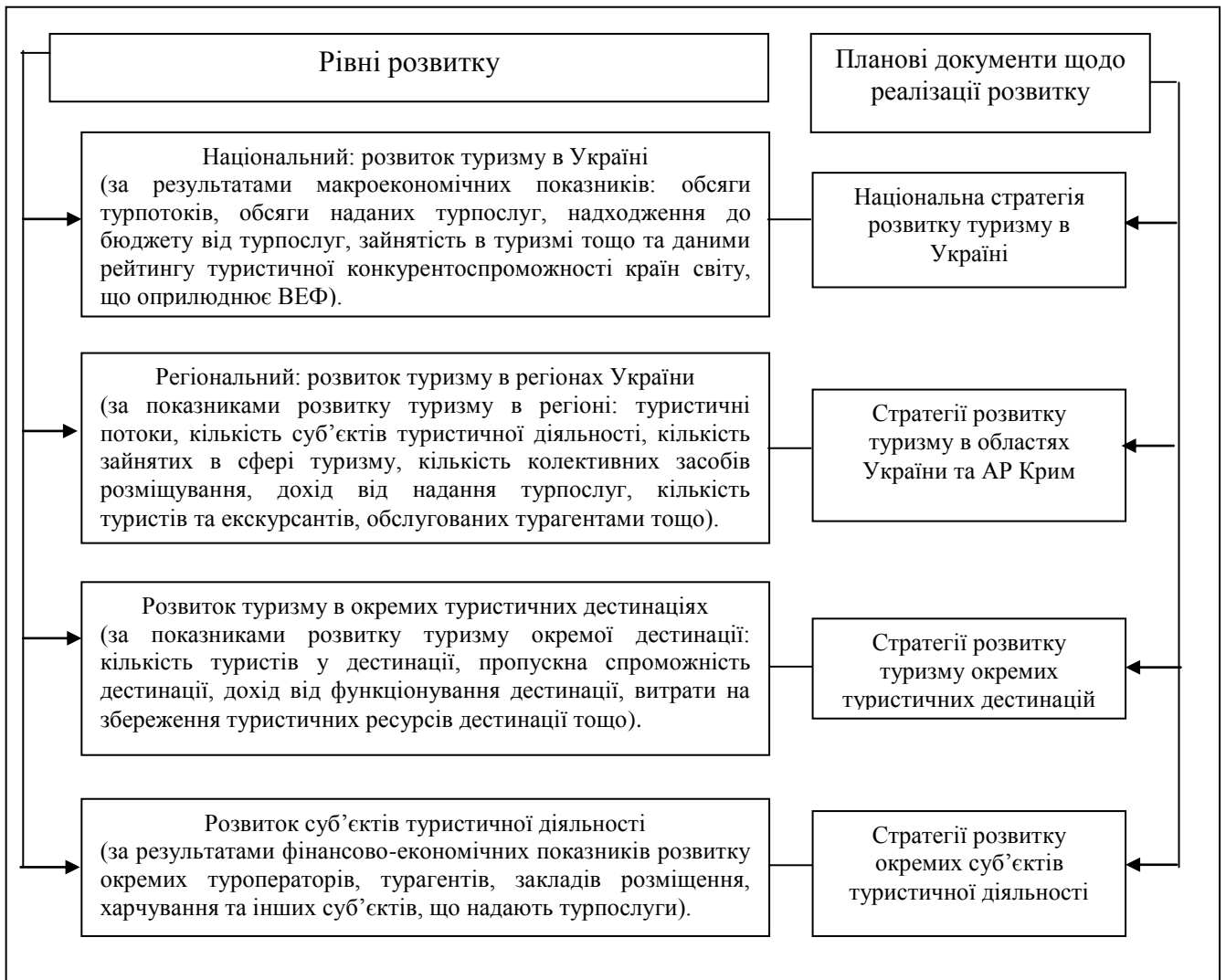


Рис. 1. Розроблення стратегій розвитку туризму в Україні на основі ієрархічного принципу

Примітка: розвинуто автором

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» визначено соціально-економічне значення туристичної галузі у забезпеченні реалізації стратегії сталого розвитку України, здійснено оцінювання туристичного галузевого середовища та проаналізовано систему адміністративно-правового та ресурсного забезпечення стратегічного управління розвитком туризму в нашій державі.

На основі аналізування положень законодавчих актів щодо розвитку національної економіки передбачається її поступовий вихід на якісно новий рівень за чотирма векторами – розвитку, безпеки, відповідальності та гордості. До останнього – вектору гордості – включено туристичну галузь, як таку, що здатна залучити значні фінансові надходження, забезпечити створення нових робочих місць, розширити малий та середній бізнес та покращити імідж України на міжнародній арені.

Проте, аналізуючи розвиток туризму в сучасних умовах, можемо зробити висновок, що вітчизняна туристична галузь зустрічається з численними перешкодами на шляху свого розвитку: відсутність скоординованих дій та системного підходу до розроблення програм розвитку туризму та курортів усіх рівнів, зокрема сприятливих умов для розвитку внутрішнього та в'їзного туризму; недосконалість системи ведення статистичного обліку у сфері туризму та курортів; низький рівень технічного забезпечення та стандартизації у цій галузі. Оптимальним варіантом вирішення перерахованих проблем є розвиток туризму на умовах державно-приватного партнерства, забезпечення раціонального використання, охорони та відтворення туристичних ресурсів, детінізація туристичної діяльності, збалансування державних та приватних інтересів у сфері туризму та курортів тощо.

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. Але, з іншої сторони, вітчизняні туристи збільшили кількість мандрівок Україною, тим самим стимулюючи надходження від внутрішнього туризму, особливо в Карпатському регіоні та Одещині. За статистичними даними у 2014 р. Україну відвідало 12,7 млн. іноземних громадян, що вдвічі менше від показників аналогічного періоду 2013 р., а кількість туристів, що обслуговувались суб'єктами туристичної діяльності України, склала 2425,1 тис. осіб, що приблизно на 1200,0 тис. осіб менше, ніж у 2013 р. У 2015 р. продовжувався спад за значеннями основних показників: зменшення чисельності іноземних туристів (на 280 тис. осіб), кількості туристів, що обслуговувались суб'єктами туристичної діяльності (на 400 тис. осіб), кількості вітчизняних туристів за кордоном (на 440 тис. осіб) у порівнянні з 2014 р. (табл. 1).

За прогнозом ЮНВТО, до 2020 р. Україна може ввійти в першу двадцятку країн з найбільш популярними напрямками туризму. Але для того, щоб розвивати туристичну галузь, необхідно впорядкувати вітчизняну статистику щодо окремих показників її розвитку. Так, Держприкордонслужба України подає дані щодо туристичних потоків, не розділяючи їх за видами туризму, а це унеможливорює

## Динаміка туристичних потоків в Україні у 2006-2015 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***
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 рр. за даними Мінінфраструктури України, починаючи з 2011 р. за даними Держстату України;

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

Примітка: складено автором на основі даних Держстату України

прослідкувати, який із видів туризму доцільно підтримувати насамперед. Ця служба враховує при обліку туристів й одноденних відвідувачів, що прямують через територію України транзитом. Наприклад, кількість іноземців, що перетнули кордон України у 2013 р., становила рекордну цифру – 24,7 млн. осіб, хоча за даними Мінінфраструктури України, кількість іноземців, що обслуговувались українськими турфірмами, у тому ж році становила 3,5 млн. осіб. Така ж складна ситуація з підрахунком доходів від туристичної галузі. Так, за офіційними даними ЮНВТО, Україна у 2013 р. за кількістю туристичних прибуттів прирівнювалась до Австрії – 24 млн. осіб, проте Австрія отримала прибутки від туристів у розмірі 19,4 млн. дол., а Україна – 3 млн. дол.

Така ситуація пояснюється: врахуванням у туристичних потоках транзитних відвідувачів України; відсутністю у повному обсязі інформації щодо кількості реально обслужених іноземних туристів; неправильним зазначенням при перетині кордону України заробітчанами та учасниками малого прикордонного руху мети перебування - туризм, а не заробіток. Обґрунтовано, що об'єктивна оцінка економічної ефективності та соціальної важливості розвитку туризму є можливою лише при комплексному поєднанні статистичної інформації та показників, що характеризують внесок туризму в економіку держави.

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 окремих її складових зокрема, та зумовлюють прийняття рішень, спрямованих або на їх усунення, або на пристосування до них. Для визначення основних гравців

туристичного ринку та взаємозв'язки між ними з метою виявлення ступеня їх впливу на розвиток туристичної галузі запропонована просторова структура туристичної галузі, яка поділена на п'ять складових компонентів: 1) основні суб'єкти туристичної діяльності; 2) органи державного управління в галузі; 3) постачальники туристичних послуг та контрагенти; 4) туристичні ресурси; 5) кінцевий споживач, що дасть змогу визначити основних гравців в галузі туризму та взаємозв'язки між ними з метою виявлення ступеня впливу на розвиток туризму в країні (рис. 2).

Після побудови просторової структури галузі та визначення її меж чітко проявляються основні гравці на туристичному ринку та можливі взаємозв'язки між ними.

Для аналізування конкуренції в галузі пропонується використовувати показник концентрації фірм, що відображає відносну величину і кількість фірм, які діють на даному ринку. Чим вищий рівень концентрації, тим менш конкурентним буде ринок. Для визначення рівня концентрації бізнесу на туристичному ринку використовувався індекс Херфіндала-Хіршмана (ННІ). За допомогою дослідження десяти основних гравців на туристичному ринку Львівської області у 2014 р., було оцінено гостроту конкуренції в галузі та розраховано рівень концентрації продавців на ринку, використовуючи цей індекс (табл. 2).

Таблиця 2

Розрахунок ННІ та коефіцієнта варіації неоднорідності сукупності досліджуваних туристичних фірм за величиною частки обсягу наданих туристичних послуг у Львівській обл. за 2014 р.

№ з/п	Назва туристичної фірми	Обсяг наданих послуг, грн.	Частка і-ї турфірми на ринку $D_i$ (%)	$D_i$	$D_i^2$	$(D_i - D_{\text{сер.}})$	$(D_i - D_{\text{сер.}})^2$
1.	ТЗОВ «Аккорд-тур»	985100	22,88	0,2288	0,0523	12,88	165,89
2.	ТЗОВ СП «Міст-тур»	861200	20,01	0,2001	0,0400	10,01	100,20
3.	ДП ТЗОВ СП «Трайидент Консалтинг та Інвестиції»	765700	17,78	0,1778	0,0316	7,78	60,53
4.	Львівське ЗАТ «Львівтурист»	682000	15,84	0,1584	0,0250	5,84	34,10
5.	ПП «Пілігрим»	312600	7,26	0,07261	0,0052	-2,74	7,50
6.	ПП «Тур-Галичина»	171100	3,97	0,03974	0,0015	-6,03	36,36
7.	ТЗОВ «Туристичне агентство «Клуб мандрівників»	146300	3,39	0,03398	0,0011	-6,61	43,69
8.	ТЗОВ «Еліт-Нова»	135600	3,14	0,03149	0,00099	-6,86	47,05
9.	ТЗОВ «Алголь»	131000	3,04	0,03043	0,00092	-6,96	48,44
10.	ТЗОВ «Колізей»	114300	2,65	0,02655	0,0007	-7,35	54,02
Разом		4304900	100	1,000	0,15781	-	-
Сума		100					597,78
Середнє		10					$\sigma^2 = 59,77$
Коефіцієнт варіації							$v = 77,3$

Примітка: розраховано автором

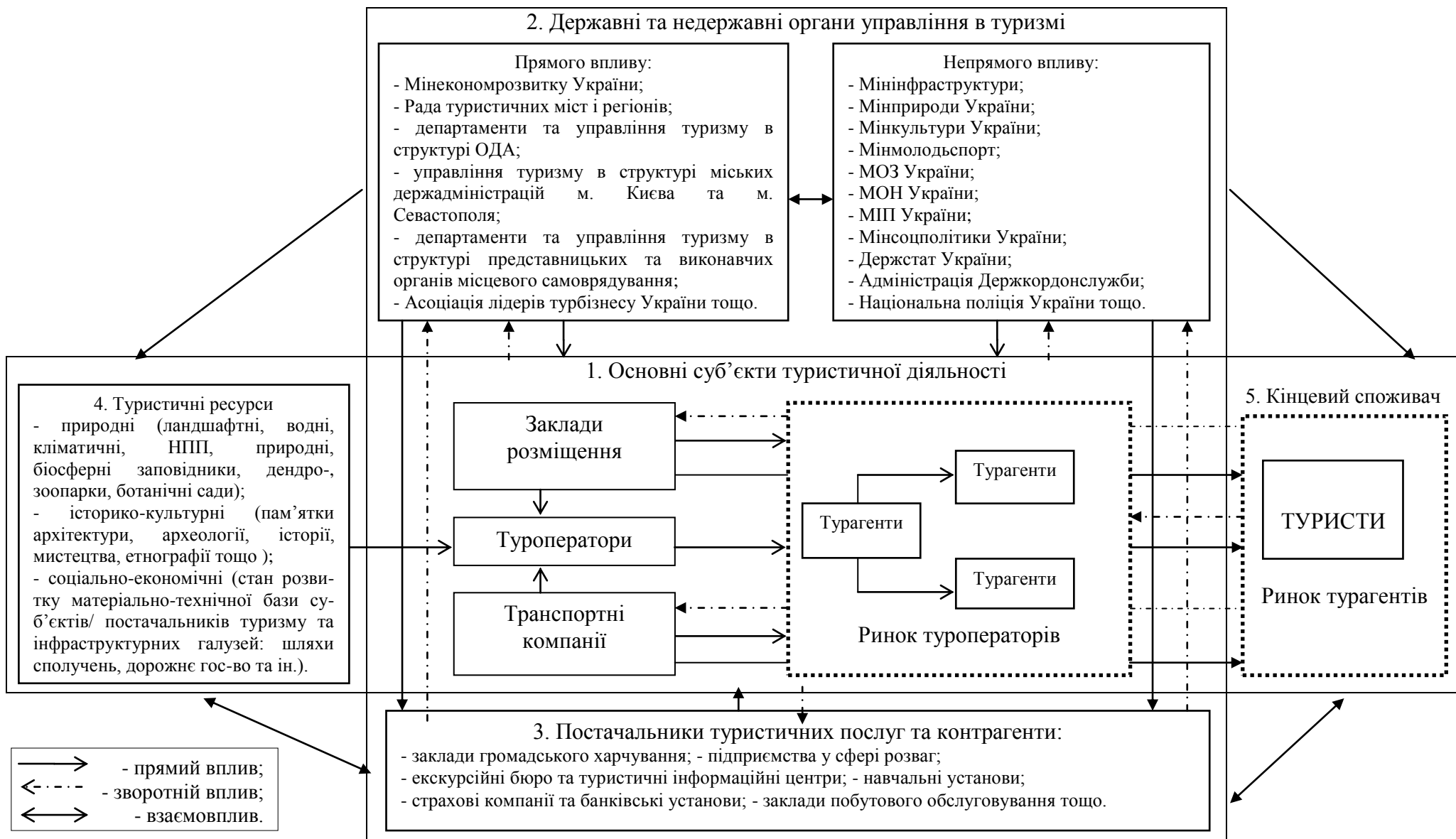


Рис. 2. Просторова структура туристичної галузі України

Примітка: розроблено автором

Визначене значення індексу 0,15781 знаходиться у межах  $1,000 < \text{ННІ} < 1,800$ , що свідчить про те, що ринок турпослуг Львівщини характеризується як помірно концентрований і конкуренцію в галузі слід оцінювати як середню. Дана ситуація пояснюється декількома причинами. По-перше, кількість ліцензованих турфірм знизилась з 301 у 2011 р. до 221 у 2015 р., послабивши тим самим конкуренцію в галузі. По-друге, кількість туристів скоротилася вдвічі, порівняно з 2013 р., спричинивши посилення боротьби між турфірмами за кожного потенційного клієнта.

Для визначення ступеня нерівномірності розподілу часток між учасниками туристичного ринку ми скористалися показником дисперсії ринкових часток і коефіцієнтом варіації. Отриманий коефіцієнт варіації 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. Отже, у Львівській області на ринку послуг в'їзного та внутрішнього туризму існує високий попит і достатньо сильна конкуренція між підприємницькими структурами.

Сучасні вітчизняні реалії показують, що туризм в Україні хоч і позиціонується на рівні держави як пріоритетна галузь розвитку національної економіки, однак насправді реалізується критично мало заходів щодо її розвитку. ЮНВТО щороку проводить дослідження показників розвитку туризму як галузі у всіх країнах її членах, даючи при цьому прогноз стану цих показників через 10 років.

Проаналізувавши частку туризму в окремих макроекономічних показниках (зайнятість, ВВП, обсяг національних інвестицій) за 2015 р. у деяких країнах-членах ЮНВТО, які є сьогодні туристичними лідерами (рис. 3), робимо наступні висновки. Показник частки зайнятих у туризмі по досліджуваних країнах майже однаковий, в межах 3-5,2%, в Україні – 1,2%. Показник частки туризму у ВВП різниться по усіх

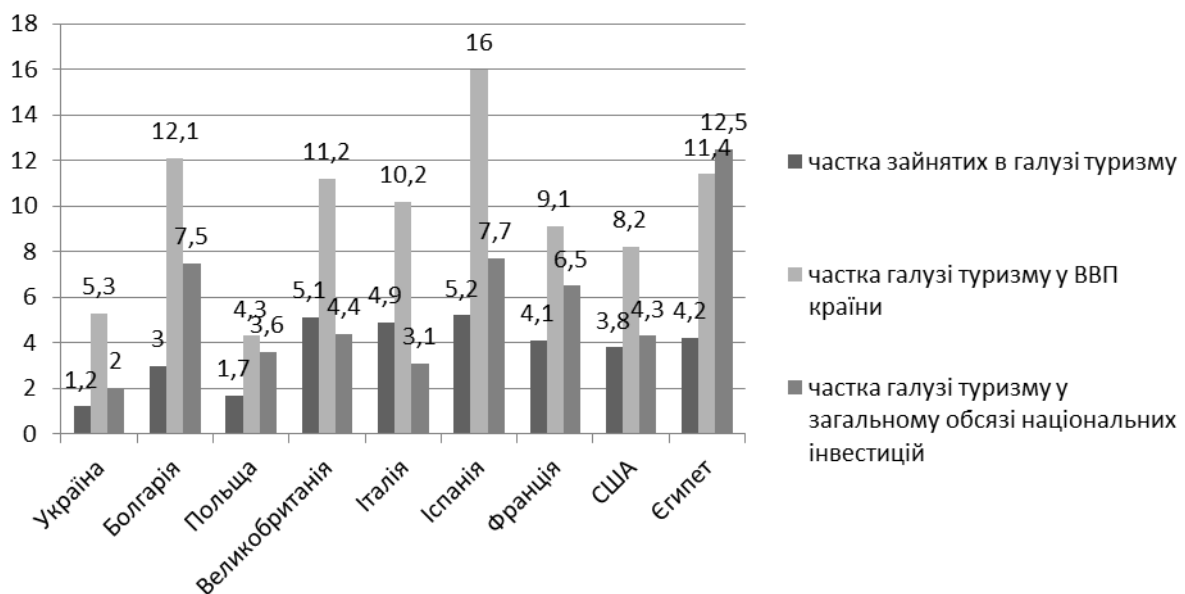


Рис. 3. Частка туризму в окремих макроекономічних показниках в Україні та деяких країнах-членах ЮНВТО у 2015 р., %

Примітка: побудовано автором на основі даних Всесвітньої ради з туризму та подорожей

країнах. Найбільша частка в Іспанії – 16%, найменша у Польщі – 4,3%, в Україні – 5,3%. Показник частки туризму у загальному обсязі національних інвестицій є теж дещо неоднорідним. Найбільша частка в Єгипті – 12,5%, а найменша в Італії – 3,1%, в Україні – 2%.

Отже, поки що Україна відстає від більшості світових лідерів туризму за основними макроекономічними показниками, та враховуючи великий туристичний потенціал у неї є усі шанси щодо покращення свого становища у світових туристичних рейтингах.

У **третьому розділі** «Удосконалення стратегічного управління розвитком туристичної галузі України» розвинуті концептуальні засади стратегічного управління сталим розвитком туризму, досліджено передовий закордонний досвід організації системи стратегічного управління в туристичній галузі та запропоновано варіанти його використання у вітчизняній управлінській практиці, розроблено механізм вибору оптимальної стратегії розвитку в умовах змінного галузевого середовища.

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. На основі аналізування літературних джерел виявлено, що розвиток сталого туризму фокусується не лише на захисті довкілля та повазі до екосистеми, але враховує економічні, соціальні та культурні особливості кожної території.

Ще одним важливим аспектом дослідження концепції сталого туризму є визначення показників, які підтверджують діяльності суб'єктів туризму на принципах сталості. Враховуючи ці принципи, усі показники було 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.

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. Організування стратегічного управління туризмом в умовах сталості передбачає на макрорівні – розробку національної стратегії сталого розвитку туризму, основні положення якої повинні трансформуватися, поглиблюватися й адаптуватися на нижчих рівнях вертикалі управління туристичною індустрією – регіон та суб'єкт господарювання (рис. 4).

Отже, 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.

У різних країнах світу існують неоднакові підходи до створення та функціонування органів регулювання розвитку туризму, що пояснюється специфікою соціально-економічного та політичного середовища цих держав.

Рівні управління Елементи управління	НАЦІОНАЛЬНИЙ (макрорівень)	РЕГІОНАЛЬНИЙ (мезорівень)	ЛОКАЛЬНИЙ (мікрорівень)
ЦІП	Забезпечення стійкого 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.
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, 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 та інші інституції в галузі туризму, культури, екології та захисту суспільних інтересів).
МЕХАНІЗМИ	Правові: розробка національної стратегії сталого розвитку туризму; формування законодавчого поля туристичної діяльності суб'єктів господарювання; розробка основних напрямів державної політики у сфері туризму; розробка методичних рекомендацій щодо удосконалення туристичної діяльності. Адміністративні: 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. Економічні: виділення бюджетних коштів на розвиток туризму; створення сприятливого інвестиційного клімату для будівництва і модернізації матеріально-технічної бази туризму; розробка системи оподаткування туризму; розвиток страхових послуг у туризмі. Екологічні: 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. Організаційні: 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, у т.ч. з іноземними партнерами, з проблем туризму; просування національного турпродукту за кордоном.	Правові: розробка та реалізація регіональної стратегії сталого розвитку туризму; розробка, затвердження та реалізація проектів регіональних та місцевих програм розвитку туризму. Адміністративні: 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 ліцензування пропозицій щодо анулювання ліцензій; охорона та збереження місцевих туристичних ресурсів. Економічні: 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. Екологічні: забезпечення сприятливого екологічного стану туристичного довкілля регіону; раціональне планування забудови територій регіону; контроль за додержанням гранично допустимих норм навантаження на туристичні ресурси регіону тощо. Організаційні: розробка нових туристичних маршрутів регіону; розробка соціальної реклами туристичних ресурсів регіону; утворення регіональних інформаційних центрів; організація підготовки, перепідготовки кадрів у галузі туризму серед місцевого населення за рахунок коштів місцевого бюджету; проведення інвентаризації місцевих туристичних об'єктів.	Правові: розробка та реалізація стратегії сталого розвитку суб'єкта туристичної діяльності. Адміністративні: одержання необхідних дозволів на здійснення туристичної діяльності; аналіз та контроль за реалізацією стратегії сталого розвитку суб'єкта туристичної діяльності з боку керівництва; сертифікація та стандартизація діяльності. Економічні: фінансове та інше ресурсне забезпечення реалізації стратегії; стимулювання діяльності персоналу організації; розробка нових туристичних пакетів. Екологічні: додержання суб'єктами туристичної діяльності вимог законодавства про захист навколишнього природного середовища; розробка туристичних маршрутів з врахуванням гранично допустимих норм навантаження на туристичні ресурси. Організаційні: 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 сталого розвитку тощо.
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 підсистеми та підсистема розвитку персоналу суб'єкта туристичної діяльності.
РЕЗУЛЬТАТ	Досягнення цілей стратегічного управління сталим розвитком туризму в країні.	Досягнення цілей стратегічного управління сталим розвитком туризму в регіоні.	Досягнення цілей стратегічного управління сталим розвитком суб'єктів туристичної діяльності.

Рис. 4. Концептуальні засади стратегічного управління розвитком туризму в Україні на принципах сталості

Примітка: розроблено автором



Враховуючи закордонний досвід щодо ролі держави в процесі стратегічного управління туристичною індустрією, у дослідженні виділено чотири моделі управління: 1) «Американська (ринкова)», характеризується відсутністю централізованого державного органу з питань туризму, всі проблеми вирішуються на місцях (США); 2) «Туризм - основне джерело надходжень до бюджету», характеризується існуванням центрального органу державної влади в галузі туризму (міністерства) (Ізраїль, Єгипет, Індія, Куба, Мексика, Хорватія); 3) «Європейська», характеризується існуванням спеціалізованого багатопрофільного, багатогалузевого органу (міністерства) (Швейцарія, Німеччина, Франція, Австрія, Великобританія, Італія, Іспанія, Швеція, Угорщина та ін.); 4) «Комбінована» (Туреччина, Греція, Йорданія, Індонезія та ін.).

Для України доцільно реалізовувати «комбіновану» модель розвитку туристичної галузі, яка передбачає створення інтегрального міністерства, яке, крім туризму, формує суміжні та взаємодоповнюючі напрями соціально-економічної політики. Країни, що використовують цю модель, визнають туризм пріоритетним напрямом розвитку економіки, а цілями державної туристичної політики визначають забезпечення збалансованості розвитку туризму і суміжних галузей економіки та просування національного туристичного продукту за кордоном.

На шляху удосконалення регулювання стратегічного розвитку туризму також пропонується реорганізувати існуючий орган – Асоціацію лідерів турбізнесу України – в інституцію з гнучкою організаційною структурою та невеликою кількістю постійних учасників (зادля уникнення надмірної бюрократизації), яка б функціонувала на засадах державно-приватного партнерства через співпрацю держави, бізнесу і споживчого сектору в даній галузі та займалася торговельною діяльністю туристичними послугами, аналітичною діяльністю щодо прогнозування кон'юнктури ринку, виконувала роль біржі праці в туризмі тощо.

Мета реорганізованої інституції – це поєднання та реалізація інтересів її учасників - представників різних ієрархічних рівнів туристичної галузі 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). Діяльність реорганізованої Асоціації лідерів турбізнесу України передбачається у двох основних напрямках: 1) постійна діяльність (функціонування аналітичного відділу, що здійснює аналізування та прогнозування кон'юнктури туристичного ринку; створення біржі праці, метою якої є допомога як роботодавцям, так і фахівцям з туризму у задоволенні власних потреб щодо пошуку та заповненні вакансії; проведення регулярних торгів через мережу Інтернет; 2) спеціалізована діяльність (Український туристичний форум, туристичні виставки та ярмарки, щорічні спільні круглі столи між представниками держави, бізнесу і споживчого сектору). Реалізація запропонованих напрямів удосконалить координацію діяльності між основними гравцями туристичного ринку в системі національного господарства.

У результаті аналізування специфічних особливостей підприємницької діяльності суб'єктів господарювання в сфері туризму, ступеня нестабільності та впливу несподіваних стратегічних змін галузевого підприємницького середовища на їхню діяльність у дослідженні розвинуто модель вибору стратегії. Ця модель передбачає формування стратегічної бізнес-моделі, вибір бізнес-стратегій та розробку стратегічних альтернатив, враховуючи несподівані зміни зовнішнього підприємницького середовища, а її побудова здійснюється в три етапи (рис. 5).

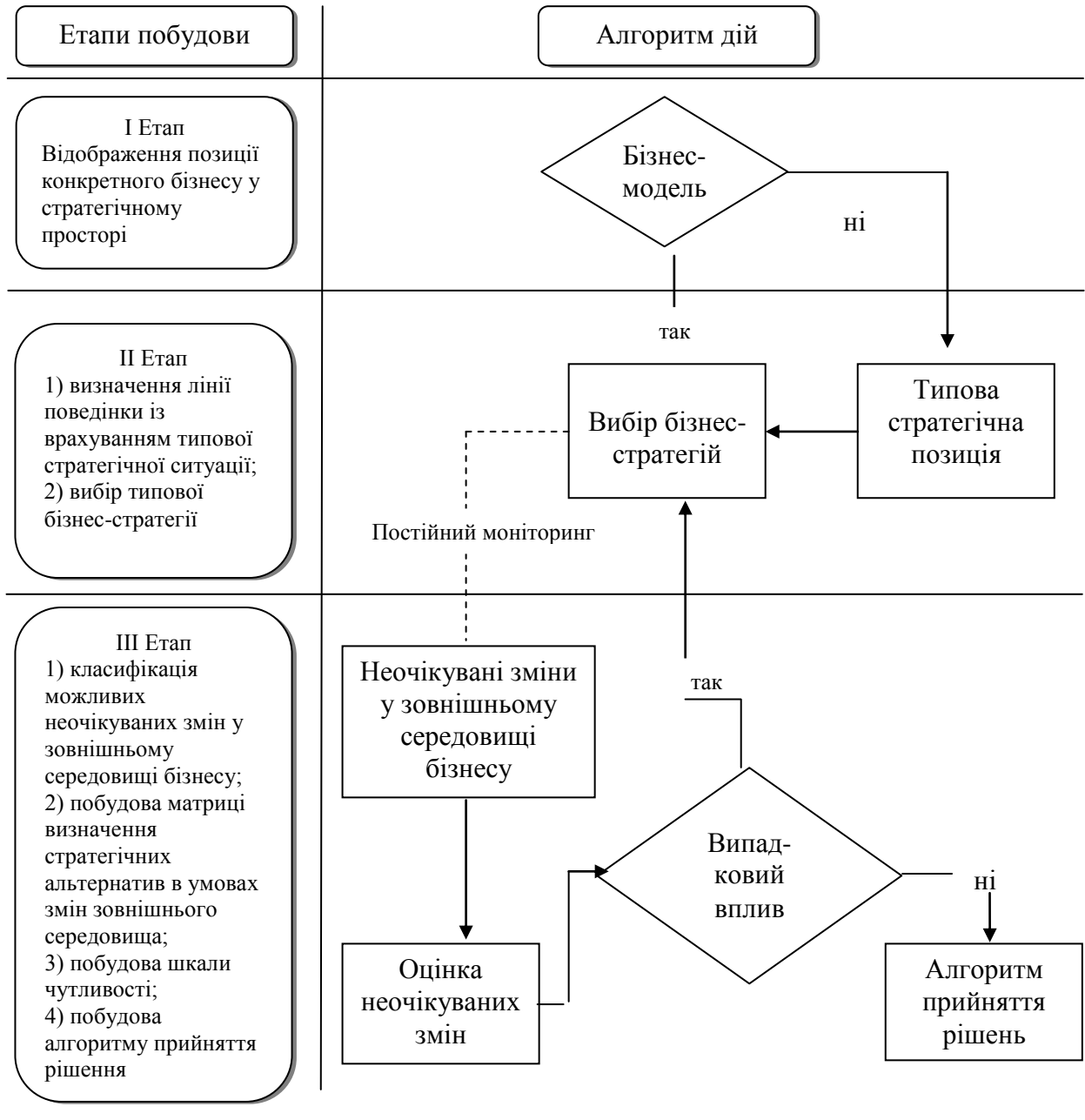


Рис. 5. Модель вибору стратегії для туристичних дестинацій та суб'єктів туристичного бізнесу в умовах несподіваних змін зовнішнього галузевого середовища

Примітка: розвинуто автором

Використання зазначеної моделі буде найбільш ефективно 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 галузі.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі розкриті теоретико-методологічні основи та розроблені практичні рекомендації щодо стратегічного управління розвитком туризму в Україні. На основі проведених досліджень зроблено такі висновки і пропозиції теоретичного та практичного характеру.

1. 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.

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.

3. 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.

4. 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.

5. 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.

6. 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.

## **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. Вплив організаційної культури на управління персоналом в рамках стратегічного менеджменту / Ю.О. Масюк // Вісник Львівського університету. Серія економічна. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2007. – Вип. № 37 (2). – С. 90-93.
2. Масюк Ю.О. Вдосконалення системи управління персоналом та роль HR-підрозділу у стратегічному управлінні підприємств сфери послуг / Ю.О. Масюк // Вісник Львівського університету. Серія економічна. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2008. – Вип. № 39 (1). – С. 313-317.
3. Масюк Ю.О. Формування брендів туристичних підприємств у сучасних умовах / Ю.О. Масюк // Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2008. – Вип. № 24. – С. 201-207.
4. Масюк Ю.О. Формування конкурентних бізнес-стратегій підприємств туристичної галузі у кризовий та посткризовий період / Ю.О. Масюк // Вісник Львівського університету. Серія економічна. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2011. – Вип. № 45. – С. 211-219.

5. Масюк Ю.О. Розробка концептуальної моделі системи управління стратегічною туристичною конкурентоспроможністю регіону на прикладі Львівської області / Ю.О. Масюк // Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2012. – Вип. № 29 (Ч.1). – С. 110-121.
6. Масюк Ю.О. Аналіз тенденцій розвитку туристичної галузі України: стратегічні аспекти / Ю.О. Масюк // Вісник Львівського університету. Серія економічна. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2012. – Вип. № 48. – С. 549-557.
7. Масюк Ю.О. Особливості прийняття стратегічних інноваційних рішень туристичними фірмами в умовах конкуренції / Ю.О. Масюк // Сталий розвиток економіки: Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – Хмельницький: ПВНЗ «Університет економіки та підприємництва», ПП «Інститут економіки, технологій і підприємництва», 2012. – № 6 [16]. – С. 122-127.
8. Масюк Ю.О. Формування диференційованих та диверсифікаційних рішень у стратегічній діяльності підприємств туристичної галузі / Ю.О. Масюк // Вісник Львівського інституту економіки і туризму: зб. наук. ст. / МОНмолодьспорт України, Львів. інст. економіки і туризму; [редкол.: І.О. Бочан та ін.]. – Львів: ЛІЕТ, 2013. – № 8. – С. 91-97.
9. Масюк Ю.О. Аналіз сегментації ринку споживачів туристичних послуг підприємствами туристичної галузі: стратегічні аспекти / Ю.О. Масюк // Вісник Львівського університету. Серія економічна. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2013. – Вип. № 49. – С. 99-109.
10. Масюк Ю.О. Необхідність формування моделі саморегульовальної організації у сфері туризму України: економічні та правові аспекти / Ю.О. Масюк // Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2014. – Вип. № 34. – С. 282-291.

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

11. \*Масюк Ю.О. До проблем визначення впливу розвитку туризму на національну економіку / А.М. Грищук, Ю.О. Масюк // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В.А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. – 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. \*Масюк Ю.О. Впровадження зарубіжного досвіду стратегічного управління розвитком туризму: можливості та перспективи / М.П. Мальська, А.М. Грищук, Ю.О. Масюк // Економічний часопис-XXI: науковий журнал / Інститут суспільної трансформації; редкол.: Н.О. Матвійчук-Соскіна (гол. ред.) та ін. – Київ: ТОВ ВКП «СТ-друк», 2015. – № 155 (11-12). – С. 78-81. *(Особистий внесок автора:*

---

\* Видання одночасно належить до наукових фахових видань України

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, PИИЦ, ERIH PLUS).

## 2. Опубліковані праці апробаційного характеру

13. Масюк Ю.О. Формування стратегії інноваційної діяльності туристичних фірм: проблеми та особливості / А.М. Грищук, Ю.О. Масюк // Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики / Збірник тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конфер. (Львів, 11-13 травня 2006 р.). – Львів, видавництво НУ «Львівська політехніка», 2006. – С. 263-264. – (Особистий внесок автора: виокремлено підходи до формування стратегії інноваційної діяльності туристичних фірм).

14. Масюк Ю.О. До проблем трансформації системи комунікації підприємств сфери послуг в сучасних умовах / Ю.О. Масюк // Нові обрії економічної науки: матеріали Міжнародної наукової студентсько-аспірантської конференції (Львів, 11-12 травня 2007 р.). – Львів, 2007. – С. 177-178.

15. Масюк Ю.О. Використання системи FAROUT при проведенні стратегічного аналізу підприємствами туристичної галузі / Ю.О. Масюк // Географія і туризм: європейський досвід: матеріали II Міжнародної наукової конференції (Львів - Славське, 25-28 вересня 2008 року). – Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2008. – С. 95-97.

16. Масюк Ю.О. Особливості мотивації діяльності працівників туристичних організацій в сучасних умовах / Ю.О. Масюк // Географія і туризм: європейський досвід: матеріали III Міжнародної наукової конференції (Львів - Брюховичі, 9-11 жовтня 2009 р.) – Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2009. – С. 103-108.

17. Масюк Ю.О. Передумови організації фінансового менеджменту на підприємствах туристичної сфери / Ю.О. Масюк // Географія і туризм: європейський досвід: матеріали IV Міжнародної наукової конференції (Львів – Сколе, 24–26 вересня 2010 р.). – Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2010. – С. 116-120.

18. Масюк Ю.О. Практичні аспекти сегментації ринку туристичних послуг підприємствами сфери туризму в сучасних умовах / Ю.О. Масюк // Економічний розвиток країни за умов законодавчих змін: матеріали економічної наукової інтернет-конференції (м. Тернопіль, 27 квітня 2011 р.). – Тернопіль, 2011. – С. 36-40.

19. Масюк Ю.О. Формування стратегії інноваційної діяльності туристичних фірм: проблеми та особливості / Ю.О. Масюк // Економіка, організація та управління підприємствами в сучасних економіко-правових умовах: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Дніпропетровськ, 21-23 листопада 2012 р.). – Д.: Національний гірничий університет, 2012. – С. 139-140.

20. Масюк Ю.О. Аналіз динаміки туристичних потоків України: проблеми та перспективи / Ю.О. Масюк // Збалансований розвиток туристичних регіонів: національний і світовий досвід: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 25-26 квітня 2013 р.) / МОН України, Львівський інститут

економіки і туризму. Департамент міжнародного співробітництва та туризму ЛОДА. – Львів: Ліга-Прес, 2013. - С. 140-145.

21. Масюк Ю.О. Деякі підходи до сегментації споживачів туристичних послуг в сучасних умовах / Ю.О. Масюк // Актуальні питання теорії та практики менеджменту: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (Луганськ, 20-21 березня 2013 р.). – Луганськ: ТОВ «Віртуальна реальність», 2013. – С. 125-126.

22. Масюк Ю.О. Деякі аспекти аналізу розвитку туристичної діяльності у Львівській області / Ю.О. Масюк // Перспективи розвитку туристичної індустрії в Україні: регіональні аспекти: збірник тез за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (22 березня 2013 р., м. Умань)/ ред. кол. А.Л. Бержанір та ін. – Умань: Видавничо-поліграфічний центр «Візаві», 2013. – С. 260-262.

23. Масюк Ю.О. Роль корпоративної культури у формуванні трудової мотивації працівників та підвищенні конкурентоздатності організацій індустрії туризму / Ю.О. Масюк // Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід: матеріали VII Міжнародної наукової конференції (Львів – Тернопіль, 4-6 жовтня 2013 р.). – Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2013. – С. 296-301.

24. Масюк Ю.О. Динаміка туристичних потоків у світі: територіальний аналіз та перспективи / Ю.О. Масюк // Географія, економіка та туризм: національний та міжнародний досвід: матеріали IX наукової конференції з міжнародною участю (25-27 вересня, м. Львів). – Львів, 2015. – С. 119-126.

25. Масюк Ю.О. Аналіз ринку туристичних послуг та туристичного обслуговування у Львівській області за сучасних умов / Ю.О. Масюк // Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції з нагоди 10-річчя кафедри туристичного бізнесу (Харків, 20 листопада 2015 р.). – Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2015. – С. 152-154.

26. Масюк Ю.О. Перспективи розвитку туристичних дестинацій в Україні / Ю.О. Масюк // Актуальні проблеми функціонування господарської системи України: матеріали XXIII Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих учених (м. Львів, 20-21 травня 2016 р.). – Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2016. – С. 102-103.

27. Масюк Ю.О. Методологічні підходи до управління розвитком туризму в Україні за сучасних умов / Ю.О. Масюк // Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід: матеріали ювілейної X Міжнародної наукової конференції. – Львів, 2016. – С. 262-268.

### **3. Інші публікації, що додатково відображають результати дисертації**

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

29. Масюк Ю.О. Організація процесу розробки нових туристичних продуктів / Ю.О. Масюк // Вісник наукових досліджень. Серія: Туризм. – Тернопіль: Редакційно-

видавничий відділ Галицького інституту імені В'ячеслава Чорновола, 2006. – Вип. № 2. – С. 131-134.

### АНОТАЦІЯ

**Масюк Ю.О. Стратегічне управління розвитком туризму в Україні.** – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. – Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, 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.

**Ключові слова:** стратегічне управління розвитком туризму, сталий розвиток туризму, стратегічне управління сталим розвитком туризму, туристичне галузеве середовище.

### АННОТАЦИЯ

**Масюк Ю.О. Стратегическое управление развитием туризма в Украине.** – На правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.03 – экономика и управление национальным хозяйством. – Национальный университет «Львовская политехника» Министерства образования и науки Украины, Львов, 2017.

Диссертация посвящена раскрытию теоретико-методологических основ и разработке практических рекомендаций по стратегическому управлению развитием туризма в Украине.

Определена экономическая сущность и основные составляющие стратегического управления развитием туризма. Проведено структурирование разработки стратегий развития в туризме на основе иерархического принципа, выделяя основные уровни развития и соответствующие инструменты реализации этого развития. Проанализирован процесс стратегического управления развитием туристической отрасли Украины. Предложенные направления совершенствования



стратегического управления развитием субъектов хозяйствования туристической отрасли Украины в разрезе формирования концепции стратегического управления устойчивым развитием туризма, использования передового зарубежного опыта организации системы стратегического управления в туристической отрасли и выбора оптимальной стратегии развития в условиях переменного отраслевого среды.

**Ключевые слова:** стратегическое управление развитием туризма, устойчивое развитие туризма, стратегическое управление устойчивым развитием туризма, туристическая отраслевая среда.

## ANNOTATION

**Masyuk Y.O. Strategic management of tourism development in Ukraine.** – On the rights of a manuscript.

Thesis for the degree of candidate of economic sciences with a specialization 08.00.03 - economics and management of national economy. – Lviv Polytechnic National University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Lviv, 2017.

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

The economic essence and main components of the strategic management of tourism development are defined. The process of developing development strategies in tourism was structured on the basis of a hierarchical principle, highlighting four levels of development (national, regional, tourist destinations and specific business entities) and relevant planning documents for implementing this development (national strategy, regional strategy, destination strategy (cities, towns, village, other location) and the company's strategy). Methodological approaches to identifying the main components of the process of strategic management of tourism development in Ukraine at the macro level are defined.

The process of strategic management of the development of the tourism industry in Ukraine is analyzed in terms of: 1) the socio-economic importance of the tourism industry in ensuring the implementation of Ukraine's sustainable development strategy; 2) assessing the tourism industry environment; 3) analysis of the system of administrative, legal and resource support for the strategic management of tourism development in our country.

The paper clarifies 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 environment using existing and increasing 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.

The spatial structure of the tourism industry is developed, which consists of five components: 1) the main subjects of tourism; 2) management bodies in the industry; 3) suppliers of tourist services and contractors; 4) tourist resources; 5) the end user. The

proposed spatial structure determines the main players of the tourism market and the interrelations between them, reveals the degree of their influence on the development of tourism in the country. It is proposed to improve the coordination of the activities of the main players in the tourism business by reorganizing the Association of Leaders of the tourist industry of Ukraine into a special institution in the form of an economic association with a flexible organizational structure and a small number of permanent participants. It functions on the basis of the mechanism of public-private partnership through cooperation between the state, business and the consumer sector in the tourist Industry.

The directions of improving the strategic management of the development of economic entities in the tourism industry of Ukraine in the context of the formation of the concept of strategic management of sustainable tourism development, the use of advanced foreign experience in organizing a system of strategic management in the field of tourism and the selection of an optimal development strategy in a changing industrial environment environment are proposed.

The study justified that the transition to the model of sustainable tourism requires structural adaptation of the national economic system, the effective use of available resources and the active use of tools for government regulation of the development of the tourism industry. The development of the provisions of the concept of strategic management of tourism on the principles of permanence at the macro, meso and micro levels will allow the main subjects of management of these levels to realize the respective development goals: 1) at the national level - ensuring the constant development of the tourism industry on parity terms for satisfying social, ecological and economic interests Society through the ecologization and humanization of the tourism market; 2) at the regional level, meeting the needs of tourists today, taking into account the interests of the region in terms of preserving the opportunities for providing recreational and tourist services in the future based on effective management of the tourism components of the region; 3) at the microlevel level - ensuring and maintaining the competitiveness of tourism actors in the present and future on the basis of economic growth, social justice and environmental discipline.

The expediency of implementing a "combined" model of management of the tourism industry for Ukraine, which provides for the creation of an integrated ministry, which, apart from tourism, forms adjacent and complementary areas of social and economic policy, has been brought to fruition. The objectives of such a state tourist policy is to ensure a balanced development of tourism and related sectors of the economy, as well as the promotion of a national tourist product abroad.

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.

An algorithm for choosing strategies for tourist destinations and subjects of the tourism business in the context of unexpected changes in the external sectoral environment has been developed.

**Keywords:** strategic management of tourism development, sustainable tourism development, strategic management of sustainable tourism development, tourist industry environment.