

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І ТУРИЗМУ

**ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ  
В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

МОНОГРАФІЯ

*За загальною редакцією  
доктора економічних наук, професора І. О. Бочана*

Львів • 2020  
Галицька Видавнича Спілка

*Рекомендовано вченою радою Львівського інституту економіки і туризму  
Протокол № 3 від 15 травня 2019 року*

**Авторський колектив**

*М. М. Бізус*, канд. екон. наук, доцент (п. 1.1, 1.2, 3.5); *О. М. Вітер*, канд. пед. наук, доцент (п. 3.1); *Л. І. Гальків*, д-р екон. наук, професор (п. 2.3); *І. І. Дідович*, канд. екон. наук, доцент (п. 3.2, 3.3); *Г. Я. Дутка*, д-р пед. наук, професор (п. 1.4); *О. В. Килин*, канд. екон. наук, доцент (п. 2.3); *О. В. Клювак*, канд. екон. наук (п. 3.4); *А. А. Кульчицька*, канд. екон. наук, доцент (п. 3.3); *З. Я. Макогін*, канд. екон. наук, доцент (п. 2.1); *О. М. Мартин*, канд. екон. наук, доцент (п. 3.1); *М. В. Маліновська* (п. 3.2); *Т. М. Неклюдова*, канд. екон. наук (п. 1.4); *Л. В. Погребняк*, канд. екон. наук, доцент (п. 2.2); *Х. Є. Подвірня*, канд. геогр. наук, доцент (п. 4.3.); *О. П. Савіцька*, канд. екон. наук, доцент (п. 2.4); *Н. В. Савіцька*, канд. екон. наук, доцент (п. 3.3); *Р. М. Скриньковський*, канд. екон. наук, доцент (п. 3.4); *Н. М. Стручок*, канд. екон. наук, доцент (п. 1.3., 4.1, 4.2); *О. В. Фурсіна*, канд. екон. наук (п. 3.2).

**Рецензенти:** *Л. І. Безтелесна* — завідувач кафедри трудових ресурсів та підприємництва Національного університету водного господарства та природокористування, доктор економічних наук, професор;

*Г. І. Башнянин* — завідувач кафедри теоретичної і прикладної економіки Львівського торговельно-економічного університету, доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України.

**Ш 70 Шляхи** забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах глобалізації: монографія / авторський колектив; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. О. Бочана. Львів : Галицька Видавнича Спілка, 2020. 236 с. ISBN 978-617-7809-62-2

У монографії розглянуто теоретичні, методичні і практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах глобалізації крізь призму сталого розвитку, інновацій та модернізації. Висвітлено чинники підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу у сучасних соціально-економічних умовах, досліджено вплив туристичного бізнесу на конкурентоспроможність країни, обґрунтовано шляхи підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах глобалізації.

Видання адресовано широкому колу науковців, представникам державної влади і місцевого самоврядування, фахівцям-практикам туристичного бізнесу, студентам закладів вищої освіти, представникам громадськості, зацікавлених у підвищенні конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах глобалізації.

УДК 330.322.5: 336.1

*Матеріали викладено в авторській редакції*

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
LVIV INSTITUTE OF ECONOMICS AND TOURISM

**WAYS TO ENSURE  
COMPETITIVENESS OF THE TOURISM  
BUSINESS UNDER THE CONDITIONS  
OF GLOBALIZATION**

MONOGRAPH

*Under the editorship of  
Doctor of Economics, Professor **I. O. Bochan***

Lviv • 2020  
Galician Publishers Ltd

*Recommended by the Academic Council of the Lviv Institute of Economics and Tourism  
Protocol № 3 of May 15, 2019*

**Author's team**

**M.M. Bihus**, PhD in Economics, associate professor (p. 1.1, 1.2, 3.5); **O.M. Viter**, PhD in Pedagogics, associate professor (p. 3.1); **L.I. Halkiv**, Doctor of Economics, professor. (p. 2.3); **I.I. Didovych**, PhD in Economics, associate professor (p. 3.2, 3.3); **H.Ya. Dutka**, Doctor of Pedagogics, professor (p. 1.4); **O.V. Kylyn**, PhD in Economics, associate professor (p. 2.3); **O.V. Kliuvak**, PhD in Economics (p. 3.4); **A.A. Kulchytska**, PhD in Economics, associate professor (p. 3.3); **Z.Ya. Makohin**, PhD in Economics, associate professor (p. 2.1); **O.M. Martyn**, PhD in Economics, associate professor (p. 3.1); **M.V. Malinovska** (p. 3.2); **L.V. Pohrebniak**, PhD in Economics, associate professor (p. 2.2); **Ch.Ye. Podvirna**, PhD in Geography, associate professor (p. 4.3.); **N.V. Savitska**, PhD in Economics, associate professor (p. 3.3); **O.P. Savitska**, PhD in Economics, associate professor (p. 2.4.); **R.M. Skrynkovskyy**, PhD in Economics, associate professor (p. 3.4); **N.M. Struchok**, PhD in Economics, associate professor (p. 1.3., 4.1, 4.2); **O.V. Fursina**, PhD in Economics (p. 3.2).

**Reviewers:** **L.I. Beztelesna** — Head of the Department of Labor Resources and Entrepreneurship of the National University of Water Management and Environmental Sciences, Doctor of Economics, Professor;

**H.I. Bashnianyn** — Head of the Department of Theoretical and Applied Economics, Lviv University of Trade and Economics, Doctor of Economics, Professor, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine.

**Ways** to ensure competitiveness of the tourism business under the conditions of globalization: collective monograph; [by general. ed. of Doctor of Economics, Prof. I.O. Bochan]. Lviv: Galician Publishers Ltd, 2020. 236 p.

ISBN 978-617-7809-62-2

The theoretical, methodical and practical aspects of increasing the competitiveness of the tourism business are considered in the context of globalization through the prism of sustainable development, innovation and modernization in the monograph. The factors of increasing the competitiveness of the tourism business in modern socio-economic conditions are highlighted, the influence of tourism business on the competitiveness of a country is researched, ways to increase the competitiveness of the tourism business under the conditions of globalization are substantiated.

For scientists, government officials, local governments, tourism business specialists, students of higher education, members of the public interested in increasing the competitiveness of the tourism business in the context of globalization.

**UDC 330.322.5: 336.1**

*All materials are published in the edition of the authors*

## ЗМІСТ

Передмова .....	9
<b>Розділ 1. Теоретико-методичні засади забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах глобалізації .....</b>	<b>11</b>
1.1. Теоретичні підходи до визначення поняття «туристичний бізнес» (Бігус М. М.) .....	11
1.2. Основні теоретичні заходи управління конкурентоспроможністю суб'єктів у туристичному бізнесі (Бігус М. М.) .....	20
1.3. Методичні основи дослідження оцінки конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу (Стручок Н. М.) .....	28
1.4. Кластерний підхід як пріоритетний механізм підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі (Дутка Г. Я., Неклюдова Т. М.) .....	37
<b>Розділ 2. Дослідження впливу туристичного бізнесу на конкурентоспроможність країни в умовах глобалізації .....</b>	<b>52</b>
2.1. Вплив міжнародного туризму на економічне зростання країн: глобальний вимір (Макогін З. Я.) .....	52
2.2. Глобальні інтеграційні процеси в системі підвищення конкурентоспроможності туристичних послуг країни (Погребняк Л. В.) .....	70
2.3. Інноватизація туристичного бізнесу як передумова підвищення конкурентоспроможності країни в епоху глобалізації (Гальків Л. І., Килин О. В.) .....	76
2.4. Моделювання впливу ризиків на ефективність діяльності суб'єктів туристичного бізнесу як шлях до підвищення їх конкурентоспроможності (Савіцька О. П.) .....	88

<b>Розділ 3. Чинники підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах глобалізації</b> .....	106
3.1. Використання маркетингових інструментів у процесі забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах глобалізації (Вітер О. М., Мартин О. М.) .....	106
3.2. Загальні засади організації консорціуму у сфері міжнародного туристичного бізнесу (Дідович І. І., Фурсіна О. В., Маліновська М. В.) .....	131
3.3. Застосування коучингу в забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу на міжнародному ринку (Дідович І. І., Савіцька Н. В., Кульчицька А. А.) .....	138
3.4. Використання системи публічних електронних закупівель у процесі підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичної індустрії (Клювак О. В., Скриньковський Р. М.) .....	150
3.5. Соціальний діалог як чинник підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу (Бігус М. М.) .....	172
<b>Розділ 4. Шляхи підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах глобалізації</b> .....	185
4.1. Організаційно-правові форми функціонування підприємств туристичного бізнесу в умовах глобалізації (Стручок Н. М.) .....	185
4.2. Управління організаційно-економічними механізмами підприємницької діяльності туристичного бізнесу в умовах глобального конкурентного середовища (Стручок Н. М.) .....	197
4.3. Концептуальні засади формування інвестиційного туристичного кластера Львівщини як складова підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу (Подвірна Х. Є.) .....	203
ПІСЛЯМОВА .....	220
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	223

# CONTENTS

Preface .....	9
<b>Chapter 1. Theoretical and methodological principles of ensuring the competitiveness of the tourism business under the conditions of globalization .....</b>	<b>11</b>
1.1. Theoretical approaches to the definition of «tourism business» (Bihus M. M.) .....	11
1.2. Basic theoretical measures for managing the competitiveness of entities in the tourism business (Bihus M. M.) .....	20
1.3. Methodical basics of research of estimation of competitiveness of the tourism business entities (Struchok N. M.) .....	28
1.4. Cluster approach as a priority mechanism to increase competitiveness of the tourism industry (Dutka H. Ya., Nekliudova T. M.) .....	37
<b>Chapter 2. Research of the influence of tourism business on the competitiveness of a country under the conditions of globalization .....</b>	<b>52</b>
2.1. The impact of international tourism on the country's economic growth: a global dimension (Makohin Z. Ya.) .....	52
2.2. Global integration processes in the system of increasing the competitiveness of the country's tourist services (Pohrebniak L. V.) ..	70
2.3. Innovation of the tourism business as a prerequisite for increasing the country's competitiveness in the era of globalization (Halkiv L. I., Kylyn O. V.) .....	76
2.4. Modeling the impact of risks on the efficiency of tourism businesses as a way to increase their competitiveness (Savitska O. P.) .....	88

<b>Chapter 3. Factors of increasing the competitiveness of the tourism business under the conditions of globalization</b> .....	106
3.1. The use of marketing tools in the process of ensuring the competitiveness of the tourism business in the context of globalization (Viter O. M., Martyn O. M.) .....	106
3.2. General principles of organizing a consortium in the field of international tourism business (Didovych I. I., Fursina O. V., Malinovska M. V.) .....	131
3.3. The use of coaching in ensuring the competitiveness of tourism businesses in the international market (Didovych I. I., Savitska N. V., Kulchytska A. A.) .....	138
3.4. The use of the public e-procurement system in the process of increasing the competitiveness of tourism industry enterprises (Kliuvak O. V., Skrynkovskyy R. M.) .....	150
3.5. Social dialogue as a factor of increasing the competitiveness of the tourism business (Bihus M. M.) .....	172
<b>Chapter 4. Ways to increase the competitiveness of the tourism business under the conditions of globalization</b> .....	185
4.1. Organizational and legal forms of functioning of tourism business enterprises in the context of globalization (Struchok N. M.) .....	185
4.2. Management of organizational and economic mechanisms of business activity of tourism businesses under the conditions of the global competitive environment (Struchok N. M.) .....	197
4.3. Conceptual bases of formation of investment tourist cluster of the Lviv region as a component of increasing the competitiveness of tourism business (Podvirna Ch. Ye.) .....	203
EPILOGUE .....	220
REFERENCES .....	223



## ПЕРЕДМОВА

Глобальні зміни на міжнародному ринку, викликані світовими кризовими явищами, політичними та економічними факторами, активним розвитком інтеграційних процесів, а також стрімким науково-технічним прогресом, зумовили доцільність розроблення нових підходів до сприйняття соціально-економічного розвитку суб'єктів підприємництва. У таких умовах проблеми конкуренції виходять на перший план. Через високий ступінь невизначеності ринкової ситуації, сезонну нестабільність попиту на туристичні послуги, брак фінансових ресурсів, відсутність належної орієнтації на клієнта, невідповідність якості туристичного продукту міжнародним стандартам, а 2020 року — глобальні карантинні обмеження, виникає гостра потреба в активному дослідженні сфери конкурентоспроможності туристичного бізнесу. Для України дуже важливо запобігти нераціональному використанню національних ресурсів у процесі структурної перебудови, а також особливо актуальним є визначення конкурентоспроможних напрямів туристичної галузі, створення діючого механізму підтримки вітчизняних виробників та забезпечення їхньої конкурентоспроможності на світовому ринку.

Це зумовлює необхідність пошуку альтернативних чинників підвищення конкурентоспроможності туристичної сфери у глобальному економічному просторі, а саме адаптація науково-практичних основ управління конкурентоспроможністю до умов ринкової кон'юнктури.

У монографії теоретико-прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах глобалізації розглядаються крізь призму сталого розвитку, інновацій та модернізації. Основними структуроутворювальними характеристиками змісту монографії є науково-методичні засади і прикладні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу та здійснений глибокий аналіз потенціалу туристичного бізнесу як інструменту підвищення конкурентоспроможності країни в умовах глобалізації.

За структурою монографія складається з чотирьох розділів, у яких розкрито теоретичні, організаційні та методичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичного бізнесу в умовах глобалізації.

У першому розділі монографії «Теоретико-методичні засади забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах глобалізації» узагальнено теоретичні підходи до визначення поняття «туристичний бізнес», описано заходи у сфері управління конкурентоспроможністю суб'єктів у туристичному бізнесі, аргументовано напрям підвищення конкурентоспроможності через інвестиційну привабливість туристичного бізнесу, висвітлено особливості кластерного підходу до розвитку туристичної галузі як напряму підвищення її конкурентоспроможності.

У другому розділі монографії «Дослідження впливу туристичного бізнесу на конкурентоспроможність країни в умовах глобалізації» визначено глобальний вимір впливу міжнародного туризму на економічне зростання країн, окреслено глобальні інтеграційні процеси в системі активаторів розвитку торгівлі туристичними послугами, висвітлено особливості інноватизації туристичного бізнесу, змодельовано вплив ризиків на ефективність діяльності суб'єктів туристичного бізнесу як шляху до підвищення їх конкурентоспроможності.

У третьому розділі монографії «Чинники підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах глобалізації» визначено необхідність використання маркетингових інструментів у процесі забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах глобалізації, доведено доцільність застосування коучингу в управлінні діяльністю вітчизняних суб'єктів лікувально-оздоровчого туризму на міжнародному ринку, досліджено роль консорціуму у сфері міжнародного туристичного бізнесу як інструменту підвищення рівня його конкурентоспроможності, соціальний діалог і використання системи публічних електронних закупівель у контексті підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичної індустрії.

У четвертому розділі монографії «Шляхи підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах глобалізації» досліджено організаційно-правові форми функціонування підприємств туристичного бізнесу в умовах глобалізації, сформовано засади розвитку організаційно-економічних механізмів підприємницької діяльності туристичного бізнесу та обґрунтовано концептуальні засади формування інвестиційного туристичного кластера Львівщини як складової підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу.

Сподіваємось, що матеріали будуть корисними для науковців, студентів, представників державної влади, місцевого самоврядування, менеджерів туристичного бізнесу, усіх представників громадськості, зацікавлених у підвищенні конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах глобалізації.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

### 1.1. Теоретичні підходи до визначення поняття «туристичний бізнес»

Сьогодні стратегічним завданням розвитку туристичної галузі загалом постає забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності суб'єктів у туристичному бізнесі, а також самих суб'єктів господарювання в цій сфері. В умовах гострої конкурентної боротьби і прагнення виходу на міжнародний ринок вони повинні докладати значних зусиль до підвищення якості своїх туристичних послуг і балансування їхньої ціни відповідно до якісних параметрів.

Сутність управління конкурентоспроможністю суб'єктів туристичного бізнесу і можливих механізмів його здійснення, насамперед, потрібно розглядати в контексті таких дефініцій, як туристичний бізнес, суб'єкти туристичного бізнесу, конкурентоспроможність, забезпечення конкурентоспроможності тощо.

Дефініція *туристичного бізнесу* законодавством України не регламентована. Уживання терміна «бізнес» філологічно відображає діяльність із яскраво вираженою ознакою спрямованості на прибутковість. У цьому ключі дослідження туристичного бізнесу є дуже важливим, адже тут простежується поле спільного інтересу і самих суб'єктів господарювання, які, насамперед, є комерційними структурами, і органів державної влади, які прагнуть отримувати більші до-

ходи в бюджети різних ієрархічних рівнів у формі податкових платежів. Тому важливою є така організація ведення туристичного бізнесу, яка була б спрямована на збалансований розвиток території (несуперечність різних видів економічної діяльності) та ефективно, бережливо використання туристичних ресурсів, адже економічний інтерес часто може «поглинати» соціоорієнтовані цілі.

Передусім, варто зазначити, що туризм — це потужний роботодавець і наповнювач бюджетів різних рівнів. Він забезпечує зайнятість кожного десятого працівника у світі. Туризм в умовах глобалізації є засобом підвищення якості життя народів, чинником зміцнення миру та міжнародного взаємопорозуміння [1].

Стосовно визначення суті туристичного бізнесу і його суб'єктів важливо чітко розуміти відмінність між трактуваннями таких дефініцій, як «туристична діяльність», «туристичне підприємство» і «туристична індустрія».

Сутність *туристичної діяльності* регламентовано в Модельному законі про туристичну діяльність, який є нормативно-правовим документом міжнародного рівня і діє на території країн СНД, що його ратифікували, серед яких і Україна. У ньому зазначено, що туристична діяльність — це пряма або непряма, посередницька діяльність у сфері туризму суб'єктів туристичної індустрії з організації (формування), просування, продажу та виконання окремих або комплексних туристичних послуг і (або) туристичного продукту [2]. Таким чином, туристична діяльність безпосередньо відображає функціонування підприємства, його поточну діяльність і стратегічні орієнтири.

*Туристичне* (як декларує С. Гаврилюк, «туристське») *підприємство* — це самостійний статутний суб'єкт господарювання, який має права юридичної особи і займається наданням посередницьких послуг з організації подорожей з метою отримання прибутку [3]. Тобто це конкретна юридична особа, яка здійснює туристичну діяльність,

<sup>1</sup> Бочан, І. О. (2008). Сучасні тенденції розвитку туризму в контексті європейських і світових вимог. *Вісник Львівського інституту економіки і туризму: Серія : «Економічні науки»*, 3, 64–69.

<sup>2</sup> Модельный закон о туристской деятельности. Постановление Межпарламентской Ассамблеи государств-участников СНГ № 27-15 (2006). URL: [http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=997\\_g17](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=997_g17).

<sup>3</sup> Гаврилюк, С. П. (2001). *Конкуренстпроможність підприємств на ринку туристичних послуг*. (Дис. канд. екон. наук). Київський національний торговельно-економічний університет, Київ.

причому фізичних осіб-підприємців, які надають туристичні чи супутні послуги, сюди не відносимо. Слід також зазначити, що для підприємств характерний процес розвитку з урахуванням змін конкретних історичних, економічних, соціальних умов розвитку суспільства, кожен з яких має свої пріоритети [4].

За твердженням О. Овчарова, туристичне підприємство — це свого роду «комплексний образ» підприємств, які мають стосунок до туризму. Туристичним підприємством може бути організація, яка безпосередньо надає туристичні і супутні послуги (готель, ресторан і т.п.). Туристичним може бути підприємство, яке не виготовляє туристичну послугу, а лише дає право на її отримання, здійснює діяльність з реалізації туристичних послуг. До таких підприємств належать туристичні оператори і туристичні агенти [5].

Деяке іншого значення сутності «туристичне підприємство» має Л. Шульгіна, яка визначила його як юридичну особу, що спеціалізується на розробленні та продажу (туроператор) або лише на продажу (турагент) комплексного туристичного продукту, споживачами якого є виключно туристи [6, с. 42]. Ми погоджуємося більше з цим твердженням, оскільки в такому разі туристичне підприємство виступає і як виробник туристичних послуг, і як гуртовий посередник між виробниками різних послуг і товарів, що входять до складу туристичного продукту (послуги транспортування, розміщення, харчування, розваг, торгівлі).

*Туристичну індустрію* формують усі туристичні підприємства і суб'єкти, що надають основні і супутні до туризму послуги. Тобто суб'єкти туристичної індустрії — це фізичні або юридичні особи, що надають у встановленому законодавством порядку прями і непрямі (посередницькі) туристичні послуги, і виконавці цих послуг, які здійснюють діяльність з організації і надання комплексних та окремих туристичних послуг, виконання супутніх послуг і робіт, що сприяють споживанню туристичних послуг, продажу товарів туристичного

---

<sup>4</sup> Бігус, М. М. (Ред.). (2010). *Тенденції розвитку малого підприємництва в країнах Західної Європи*, Матеріали XII Міжнародної студентсько-аспірантської конференції. Львів : Львівська державна фінансова академія. 17–20.

<sup>5</sup> Овчаров, А. О. (2013). *Економіка туристських підприємств*. Москва: ИНФРА-М.

<sup>6</sup> Шульгіна, Л. М. (2006). *Маркетинг підприємств туристичної галузі*. (Дис. канд. екон. наук). Київський національний торговельно-економічний університет, Київ, 42.

призначення на основі туристичних ресурсів, з використанням способів, методів, об'єктів і засобів, властивих туристичній індустрії [7].

Важливо зазначити, що туристична індустрія є дефініцією, вужчою за туристичну інфраструктуру, яка включає, окрім суб'єктів туристичної індустрії, відповідні об'єкти туристичного призначення, що формують туристичний потенціал території та з опиранням на котрі суб'єкти господарювання безпосередньо здійснюють свою діяльність.

Таким чином, визначення теоретико-методичних засад туристичного бізнесу і діяльності його суб'єктів дуже тісно переплітається з дослідженнями туристичної діяльності, туристичних підприємств і туристичної індустрії, між розумінням сутності яких простежується тісна гомологічність. Разом з тим трактування туристичного бізнесу, на відміну від зазначених вище дефініцій, має низку характерних відмінностей, на які потрібно звернути особливу увагу.

Туристичний бізнес — це сукупна співпраця суб'єктів туристичної діяльності з формуванням системи стійких економічних, соціальних, політико-правових та інших взаємовідносин, яка спрямована на одержання максимального прибутку з урахуванням норм чинного законодавства та умов збалансованого розвитку дестинацій (територіальних суспільних систем) (рис. 1.1) [8, с. 100].

Розуміючи сутність туристичного бізнесу та принципову відмінність від інших дефініцій туризмології, важливо провести конкретизацію його *суб'єктів*.

Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про туризм»» визначає перелік *суб'єктів туристичної діяльності*, а саме [9]:

- туристичних операторів;
- туристичних агентів;
- інших суб'єктів підприємницької діяльності, що надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування, екскурсійні, розважальні та інші туристичні послуги;

---

<sup>7</sup> Модельный закон о туристской деятельности: Постановление Межпарламентской Ассамблеи государств-участников СНГ №27-15 (2006). URL: [http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=997\\_g17](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=997_g17).

<sup>8</sup> Бігус, М. М. (2012). Сутність організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу: теоретичний аспект. *Вісник ДІТБ. Серія «Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому»*, 16, 95–102.

<sup>9</sup> Про внесення змін до Закону України «Про туризм». №1282-IV (2003). URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1282-15>.

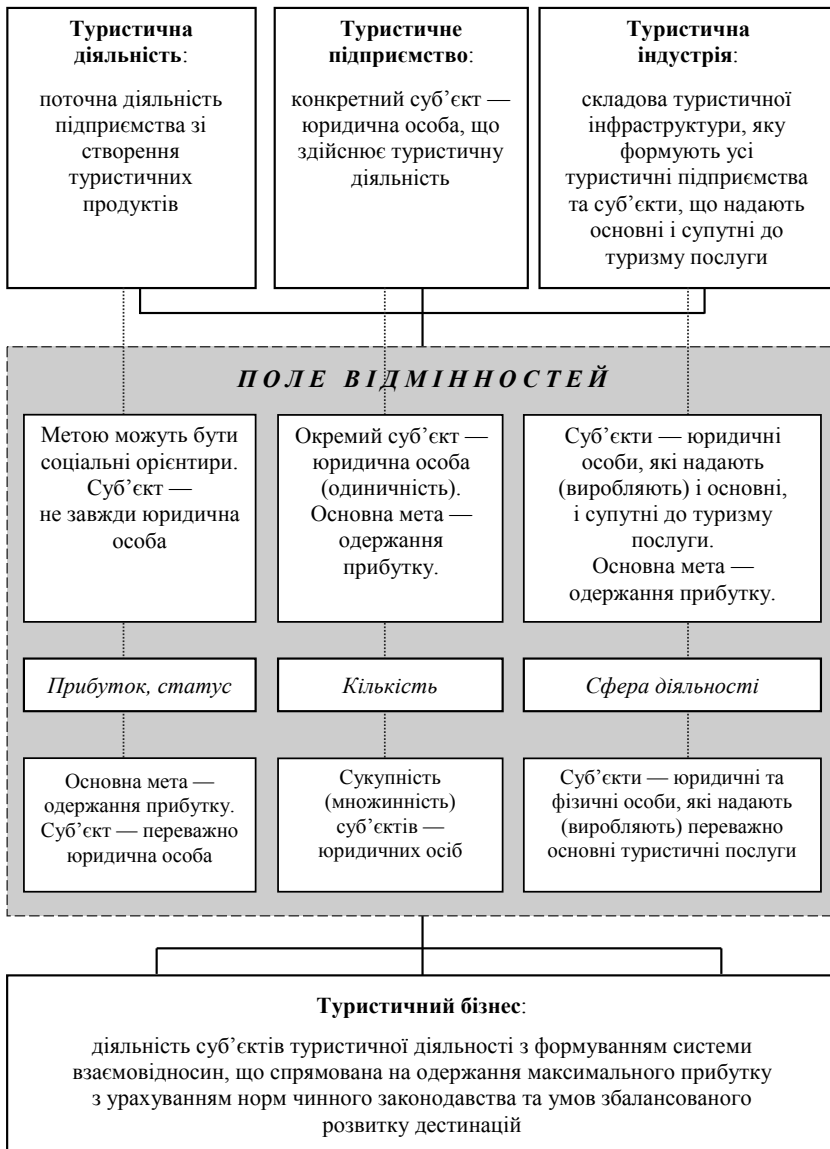


Рис. 1.1. Гомологічність деяких дефініцій, пов'язаних із розумінням сутності туристичного бізнесу

Примітка. Авторська розробка.

– гідів-перекладачів, екскурсоводів, спортивних інструкторів, провідників та інших фахівців туристичного супроводу — фізичних осіб, які проводять діяльність, пов'язану з туристичним супроводом і які в установленому порядку отримали дозвіл на право здійснення туристичного супроводу, крім осіб, що працюють на відповідних посадах підприємств, установ, організацій, яким належать чи які обслуговують об'єкти відвідування;

– фізичних осіб, які не є суб'єктами підприємницької діяльності та надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування тощо.

Такий перелік суб'єктів туристичної діяльності комплексно відображає їхню чисельність, що здійснюють свою діяльність у сфері туристичного бізнесу, у тому числі й фізичних осіб-підприємців. Щоправда, усі вони повинні бути комерційними структурами, адже окремі з них (для прикладу, ті ж фахівці туристичного супроводу, які можуть бути активістами громадських організацій і надавати такі послуги, як волонтери, здійснюючи при цьому основну трудову діяльність в іншій сфері) допускають свою діяльність на некомерційних засадах.

З-поміж різних класифікаційних розподілів суб'єктів туристичної діяльності поширеним є розрізнення комерційних і соціально орієнтованих туристичних підприємств та організацій (туроператори, турагенства, екскурсійні й туристичні бюро, бюро реалізації путівок тощо). Серед суб'єктів туристичного бізнесу домінують традиційно займають юридичні особи — переважно потужні *туроператори* з розгалуженою мережею територіальних філій. Суб'єкти туристичного бізнесу — фізичні особи так само відіграють деяку роль у формуванні маркетингових стратегій, хоча в тій же цінній політиці змушені орієнтуватись на суб'єктів-лідерів, які є значно потужнішими за ресурсним (фінансовим, матеріально-технічним, людським) потенціалом. Тому дослідження управління конкурентоспроможністю суб'єктів туристичного бізнесу часто обмежується виявленням закономірностей діяльності суб'єктів — юридичних осіб, хоча це є не зовсім коректним, адже малий і середній бізнес також повинні активно розвиватись із дієвим стимулюванням їхньої діяльності та виведенням значної їх частини з тіні.

Оскільки Класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД) окремо не виділено туристичну галузь, то важливо конкретизувати, в яких видах економічної діяльності перелічені вище суб'єкти туристичного бізнесу можуть здійснювати свою діяльність (рис. 1.2).





Рис. 1.2. Належність суб'єктів туристичного бізнесу до видів економічної діяльності, що формують туристичну галузь

Примітка. Складено за: [10].

Із представленого на рис. 1.2 матеріалу важливо зазначити дискусійність віднесення до туристичної галузі лікарняних (санаторно-курортних) закладів. Хоча ці інституції відіграють надзвичайно важливу роль для розвитку туристичної галузі, але безпосередньо як суб'єктів туристичного бізнесу їх розглядати не потрібно, оскільки вони підпорядковані сфері охорони здоров'я та підвідомчі Міністерству охорони здоров'я України, тоді коли суб'єкти туристичного бізнесу — безпосередньо Міністерству інфраструктури України.

<sup>10</sup> Про внесення змін до Закону України «Про туризм». №1282-IV (2003). URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1282-15>.

При з'ясуванні суті туристичного бізнесу дуже важливо розуміти його функціональну спрямованість. С. Нездоймінова визначає такі основні *функції* підприємницької діяльності в туризмі, які можна трансформувати на діяльність суб'єктів туристичного бізнесу, від повноти виконання яких значною мірою залежить їхня конкурентоспроможність [<sup>11</sup>, с. 56]:

- інноваційна — генерування сучасних технологій, новаторських ідей, бізнес-проектів для формування конкурентоспроможного продукту;
- бізнесова — уміння ризикувати в туристичному бізнесі;
- технологічна — дотримання технологій розроблення, просування і продаж туристичного продукту на ринку;
- ресурсна — формування й ефективне використання власного і позичкового капіталів, туристичних, інформаційних і людських ресурсів;
- організаційно-супровідна — практична організація виробництва туристичних послуг, маркетингу, продажу, реклами, фінансового та податкового планування власного бізнесу.

Зазначені функції не слід ототожнювати з базовими функціями менеджменту. Характерна особливість діяльності суб'єктів туристичного бізнесу — це створення комплексного туристичного продукту, який формується на основі взаємодії сукупності туристичних підприємств із підприємствами різних галузей (суміжників туристичних підприємств) у рамках партнерства і в економічному сенсі забезпечують мультиплікативний ефект на загальний їхній розвиток.

Ураховуючи таку ситуацію, слід детальніше вивчати можливості формування тривалих партнерських відносин між вищезгаданими суб'єктами і здійснювати оцінювання їхньої взаємодії як системи мікрофакторів, які суттєво впливають на забезпечення їхньої конкурентоспроможності. Кожне туристичне підприємство (туроператор) самостійно обирає собі партнерів, тому можливості таких комбінацій з іншими суб'єктами (суміжними) є обмежені колом спільних інтересів. На даний час на українському ринку туристичних послуг сформовані декілька моделей партнерства туроператорів з іншими (суміжними) суб'єктами зі створення та реалізації комплексного туристичного продукту (рис. 1.3).

---

<sup>11</sup> Нездоймінов, С. Г. (2008). Наукова парадигма підприємництва в економічній системі туризму. *Вісник ДІТБ. Серія «Економіка, організація і управління підприємствами»* (в туристичній сфері), 12, 54–60.

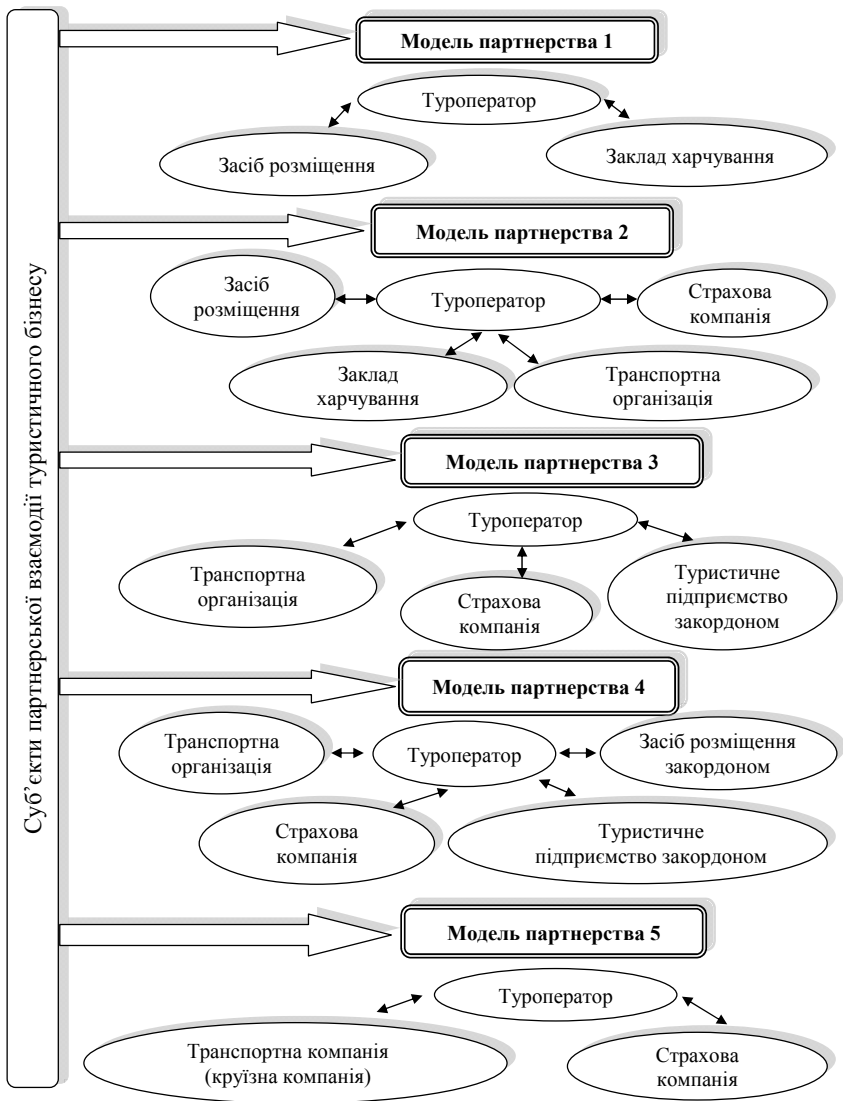


Рис. 1.3. Моделі партнерської взаємодії суб'єктів туристичного бізнесу

Примітка. Складено за: [12].

<sup>12</sup> Шульгіна, Л. М., Гаєвська, Є. Є. (2004). Маркетингові дослідження суміжників туристичних підприємств України. *Маркетинг в Україні*, 5, 25–33.

Таким чином, можна простежити широкий функціональний діапазон діяльності суб'єктів туристичного бізнесу, що здійснює вплив на всі сфери суспільного життя. У контексті розгляду їхньої конкурентоспроможності функціональна ефективність є вагомим індикатором в оптимальному співвідношенні до суто комерційних інтересів.

## **1.2. Основні теоретичні засади управління конкурентоспроможністю суб'єктів у туристичному бізнесі**

*Конкурентоспроможність* є достатньо сформованою економічною категорією, яка розглядається в різних сферах і на різних рівнях. Разом з тим існують значні прогалини в методологічному забезпеченні, особливо що стосується методичних підходів до її розрахунку як інтегрованого показника з прив'язкою до відповідного об'єкта (у тому числі суб'єкта господарювання). Багато вчених звертається до проблем конкурентоспроможності та пропонують авторські методики її визначення, які поки що не отримують офіційного визнання і залишаються декларативними науковими розробками [<sup>13</sup>, с. 162]. Тому в цьому контексті дуже важливо консолідувати зусилля науковців і практиків із вагомою ресурсною підтримкою відповідних державних структур, що володіють повноваженнями в цій сфері, та розробити досконалішу методику оцінки конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу. Результати такої розробки дозволяли б прослідкувати тенденційні закономірності та здійснювати порівняльний аналіз між різними підприємствами.

Опираючись на наукові напрацювання вітчизняних і зарубіжних науковців, конкурентоспроможність суб'єктів туристичного бізнесу слід розглядати під дещо іншим кутом зору. Тут важливо враховувати їхню функціональну спрямованість на недопущення «поглинання» соціоорієнтованих (неекономічних) цілей економічними, розвиток взаємовигідних бізнесових зв'язків на засадах прозорості, а також оптимальне використання потенціалу відповідних суб'єктів.

Виходячи з цих положень, під конкурентоспроможністю суб'єктів туристичного бізнесу слід розуміти їхню здатність ефективно використовувати свій потенціал, спрямований на успішний

---

<sup>13</sup> Бігус, М. М. (2012). Науковий дискурс дефініції конкурентоспроможності туристичного бізнесу в регіоні. *Науково-практичний журнал «Регіональна економіка»*, 2, 162–167.

комерційний результат при дотриманні умов оптимального використання їхніх ресурсних можливостей, що може бути виражена в кваліметричній оцінці.

У наведеному визначенні важливим є положення, що конкурентоспроможність як здатність повинна бути виражена у відповідній кваліметричній оцінці з результирующим показником, який включає і кількісні, і якісні параметри діяльності суб'єктів туристичного бізнесу. За інших умов розгляд конкурентоспроможності є нелогічним, оскільки загальні теоретичні постулати, які не підкріплюються реальними розрахунками, не вирізняються прикладною цінністю.

*Забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу* відображає один із напрямів підходу до управління цією важливою категорією. Забезпечення означає постійне коригування кваліметричних (кількісно-якісних) характеристик з орієнтацією на еталонні параметри, які час від часу переглядаються і встановлюються залежно від змін зовнішнього середовища. Для прикладу, якщо макроекономічна ситуація поліпшується, це створює передумови для нарощування конкурентоспроможності суб'єктів бізнесу в різних галузях, у тому числі й у туристичній. Хоча практика функціонування окремих суб'єктів туристичного бізнесу в умовах економічної кризи формує додаткові можливості для їхнього розвитку, це насамперед стосується рекреаційного і релігійного туризму.

Розуміючи сутність конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу і його забезпечення, постає питання доцільності визначення цього показника. Насправді, це дуже важливий іміджевий інструмент, адже рейтинги часто слугують і для споживачів, і для потенційних ділових партнерів вагомим джерелом інформації, що схиляє на користь споживання — співпраці. Окрім того, позитивна рейтингова оцінка суттєво впливає на інвестиційну привабливість відповідного суб'єкта. Щодо більш детального розгляду змін рейтингових позицій за показниками конкурентоспроможності можна простежити сильні і слабкі сторони в діяльності суб'єктів туристичного бізнесу. Загалом, перелік переваг від оцінки конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу є надзвичайно широким, найбільш важливі з яких наведено в табл. 1.1 [14, с. 165]. Особливу групу з них становлять екогномологічні переваги, які сформульовані виходячи з

---

<sup>14</sup> Бігус, М. М. (2012). Науковий дискурс дефініції конкурентоспроможності туристичного бізнесу в регіоні. *Науково-практичний журнал «Регіональна економіка»*, 2, 162–167.

розробок у цьому напрямі проф. С. Злупка [<sup>15</sup>, с. 571–675]. Ця група переваг підкреслює обов'язковість урахування при визначенні конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу умов збалансованого розвитку територіальних суспільних систем або так званого сталого туризму, що є напрямом розвитку туризму взагалі. Саме він дає можливість задовольняти потреби туристів нині та в майбутньому з урахуванням інтересів регіону, який їх приймає, і недопущенням неконтрольованих експлуатацій туристичних ресурсів суб'єктами бізнесу (за визначенням ВТО [<sup>16</sup>, с. 218]). З представлених у табл. 1.1 переваг згідно з нашим предметом дослідження особливої уваги потребує обґрунтування таких для самих суб'єктів туристичного бізнесу.

З'ясування тенденцій зміни конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу вимагає *управлінських підходів* задля досягнення відповідного стану, який може проявлятися як у результуючих параметрах збутової діяльності, так і в ході процедурних аспектів надання туристичної послуги. Управління конкурентоспроможністю суб'єктів туристичного бізнесу — це важлива система, від дієвості якої і залежить, наскільки конкурентоспроможними будуть суб'єкти туристичного бізнесу. Розгляд управління як системи передбачає різноєрархічний управлінський вплив — як на рівні систем вищого порядку, що будуть формувати екзогенну факторну площину діяльності суб'єктів бізнесу (мається на увазі рівень регіону та держави), так і в межах самого підприємства.

Що ж до першого рівня, то світовою науковою думкою доведено необхідність державного втручання в економіку і недоліки ринкового саморегулювання, що має пряме відображення в діяльності підприємств. У силу комплексності туристичних послуг, які є результатом співпраці суб'єктів бізнесу різних видів економічної діяльності, а також через залежність від ресурсного (передусім природного, історико-культурного) потенціалу, необхідність державного втручання є доцільною. Але таке втручання повинне здійснюватись на ліберальних засадах з урахуванням кон'юнктурних особливостей ринку туристичних послуг та управлінських ініціатив самих підприємців.

Забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу повинно здійснюватись через дієвий

<sup>15</sup> Злупко, С. (2006). (Ред.). *Економічна наука і наукознавство*. Львів: Тріада плюс.

<sup>16</sup> Черняк, В. Т. (2007). *Стратегія розвитку туризму країни як механізм розвитку регіонів*, Матеріали щорічної Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегія регіонального розвитку: формування та механізми реалізації». Одеса: ОРІДУ НАДУ, 217–219.

інструментарій, що формується у відповідних підсистемах комплексного механізму управління. Класифікаційні критерії до визначення видів такого механізму і рівневі підходи до їх розгляду можуть бути досить диференційованими. Так, цей механізм може розглядатись як інструмент чи сукупність управлінських інструментів, та й сам процес (реалізації інструментів, регуляторного впливу) чи їхня система (систематизована сукупність інструментів із централізованою координацією та взаємодією між собою).

Таблиця 1.1

**Переваги визначення конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу**

<b>Група переваг</b>	<b>Для суб'єктів туристичного бізнесу</b>	<b>Для туристів (потенційний і реальних)</b>
Іміджеві	Підвищення іміджу суб'єкта як надійного і стабільного, у тому числі для активізації співпраці з потужними інвесторами.	Самоствердження від споживання туристичної послуги з високим іміджевим статусом, легший вибір місця відпочинку.
Комерційні	Зростання прибутковості, можливість більше вкладати з прибутку, що залишається після сплати податків, у розвиток бізнесу.	Одержання за відповідну ціну туристичної послуги високої якості.
Управлінські	Визначення сильних і слабких сторін у розрізі параметрів конкурентоспроможності з метою локального їх регулювання.	Можливість правильного вибору через поінформованість про туристичну послугу, її переваги і недоліки.
Стратегічні	Визначення стратегічних орієнтирів подальшого розвитку бізнесу, покращення окремих параметрів діяльності, у тому числі в розрізі асортиментних груп туристичних послуг.	На основі формування потреби в споживанні відповідної туристичної послуги планування подальшого відпочинку.
Соціальні	Забезпечення розвитку персоналу та реалізація різних проектів, що відповідають концепції соціальної відповідальності бізнесу.	Рекреація, психофізіологічне відновлення при споживанні туристичної послуги високої якості.
Екогенологічні	Оптимальне використання ресурсного потенціалу суб'єкта із забезпеченням умов діяльності у довгостроковій перспективі (нівелюється можливість швидкого виснаження).	Формування ціннісних установок бережливого споживання туристичних послуг, що базуються на експлуатації природних та історико-культурних ресурсів.

*Примітка.* Авторська розробка.

У контексті визначення концептуальних засад механізмів управління конкурентоспроможністю суб'єктів туристичного бізнесу зазначають на увагу напрацювання В. Осипова. Автор вважає, що такий механізм можна охарактеризувати як сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють контролювати зміну чинників конкурентоспроможності та вживати заходів щодо виключення або зниження негативного впливу такої зміни на конкурентоспроможність продукції [17].

Опираючись на напрацювання вітчизняних науковців щодо визначення сутності механізму управління конкурентоспроможністю і розвитку туристичного бізнесу, слід вважати, що:

– у зовнішньому вимірі механізм управління конкурентоспроможністю суб'єктів туристичного бізнесу — це система цілеспрямованого впливу на створення сприятливих умов бізнес-середовища з оптимальним використанням ресурсного потенціалу його суб'єктів та дотримання умов збалансованого розвитку території. Метою функціонування такого механізму є дієвий вплив на таких суб'єктів із контролем обсягів їхньої діяльності для недопущення надмірного зростання туристичних потоків, що не відповідають туристичній ємкості території (туристична ємкість — це показник, що виражається числом рекреантів, які протягом певного періоду можуть перебувати на певній території, не спричиняючи її дигресії [18];

– у внутрішньому вимірі механізм управління конкурентоспроможністю суб'єктів туристичного бізнесу передбачає систему заходів управлінського характеру, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсних можливостей суб'єкта з балансуванням кількісних та якісних показників діяльності і здобуття стійких конкурентних переваг на ринку туристичних послуг (рис. 1.4).

Питання підвищення конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу сьогодні є актуальними, і вирішувати їх потрібно системно, комплексно, ураховуючи внутрішні можливості підприємств, особливості ринку, на якому вони функціонують, а також за допомогою механізму управління, який є цілісною і відносно самостійною системою з чітко вираженою структурою.

---

<sup>17</sup> Осипов, В. М. (2006). *Трансформація організаційно-економічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції металургійної галузі*. (Дис. д-ра. екон. наук). Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, Одеса.

<sup>18</sup> Стафійчук, В. І. (Ред.). (2006). *Рекреалогія*. Київ: Альтерпрес.



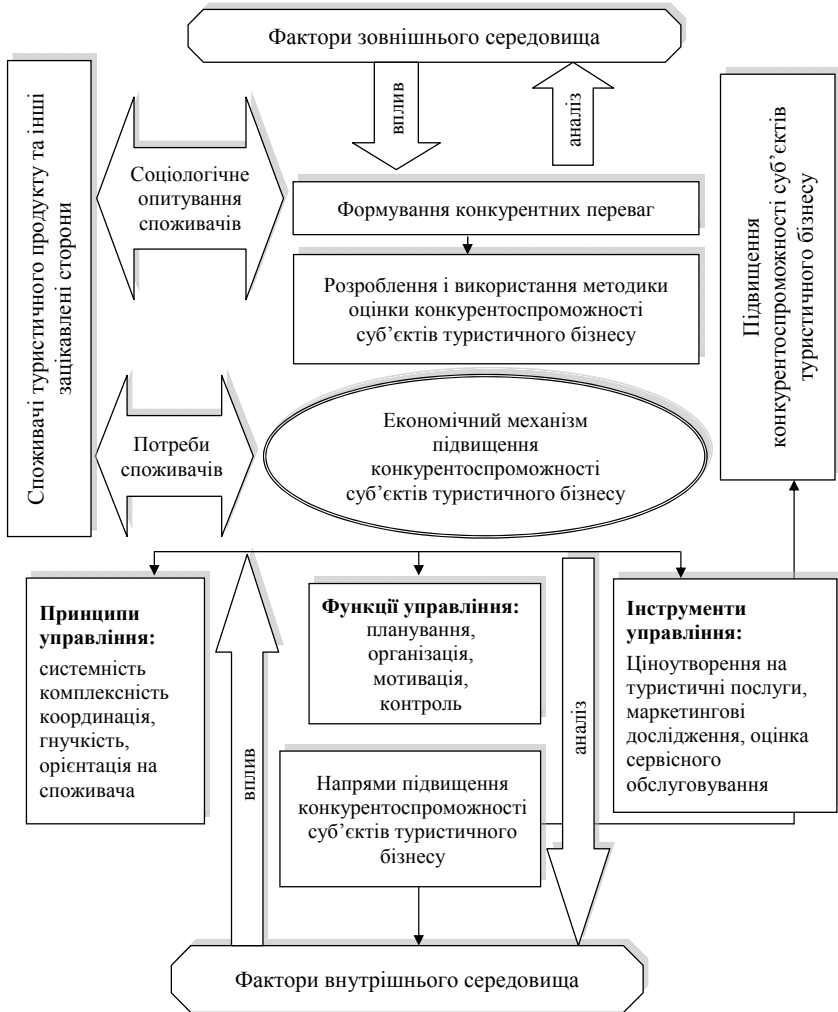


Рис. 1.4. Схема механізму управління конкурентоспроможністю суб'єктів туристичного бізнесу

Примітка. Авторська розробка.

Управління конкурентоспроможністю суб'єктів туристичного бізнесу повинно диференціюватись й адаптуватись залежно від змін зовнішнього середовища, а також ураховувати фінансові результати

підприємницької діяльності з прогностичними розрахунками. Функціональна спрямованість управління повинна посилюватись у напрямі аналізу й контролю, адже більшість сучасних підприємств туристичної сфери дуже мало уваги приділяють цьому аспектові діяльності. Те саме стосується планування й прогнозування [19, 20, 21, 22, 23, 24]. Націленість на максимально швидше одержання прибутків у короткому періоді часу позбавляє підприємців стратегічного бачення перспектив їх подальшої діяльності, що безумовно позначається на їхній конкурентоспроможності.

Загалом, за ефективної реалізації кожної функції управління дозволяється досягти важливих завдань управління конкурентоспроможністю:

- планування і прогнозування — окреслити цільові пріоритети посилення конкурентних переваг, диференціації сегментної орієнтованості тощо з метою подальшого підвищення рівня конкурентоспроможності;

- організації і реалізації — пошук потрібного ресурсного забезпечення управлінських рішень, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності;

- аналізу і контролю — чіткої діагностики реального дотримання визначених цілей і завдань стратегічного та поточного характеру стосовно підвищення рівня конкурентоспроможності.

Ефективне і результативне управління суб'єктів туристичного бізнесу можливе за умов дотримання основних принципів управління, таких як системність, комплексність, координація, гнучкість, орієнтація на споживача, зокрема:

- системність у механізмі управління передбачає врахування всіх передумов і обмежень розвитку суб'єктів туристичного бізнесу;

- комплексність управління передбачає розгляд діяльності суб'єктів туристичного бізнесу в комплексі із суміжними галузями

---

<sup>19</sup> Лепа, Р. М., Тимохин В. М. (2004). *Прийняття управлінських рішень на підприємстві: теорія та практика*. Донецьк: ТОВ «Юго-Восток».

<sup>20</sup> Манів, З. О., Луцький І. М. (2004). *Економіка підприємства*. Київ: Знання.

<sup>21</sup> Оберемчук, В. Ф. (2000). *Стратегія підприємства*. Київ: МАУП.

<sup>22</sup> Пономаренко, В. С., Пушкар, О. І., Тридід, О. М. (2002). *Стратегічне управління розвитком підприємства*. Харків: Вид. ХДЕУ.

<sup>23</sup> Савицкая, Г. В. (2005). *Анализ хозяйственной деятельности предприятия*. Москва: ИНФРА-М.

<sup>24</sup> Темный, Ю. В., Темная, Л. Р. (2010). *Экономика туризма*. Москва : ИНФРА-М.

(транспортних підприємств, готельного і ресторанного господарства, легкої промисловості та ін.);

– гнучкість (адаптивність) ураховує чинники невизначеності, що впливають на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності суб'єктів туристичного бізнесу, діють за допомогою механізмів, що дають можливість прогнозувати зміни стану зовнішнього середовища і можливості ухвалення ефективних рішень;

– координація процесів підтримки суб'єктів туристичного бізнесу (баланс інтересів, партнерства) ґрунтується на узгодженості інтересів між різними структурами, суспільними групами, споживачами туристичних послуг з економічними вигодами на рівні територій (дестинацій);

– орієнтація на цінності інтересів споживачів, що забезпечується відповідністю «ціна–якість» та здійснюється за умов діяльності суб'єктів туристичного бізнесу на рівні світових стандартів.

Для досягнення поставлених цілей та оцінки механізму управління суб'єктів туристичного бізнесу використовуються такі інструменти управління: ціноутворення на туристичні послуги (ціни і тарифи на туристичні послуги), оцінка сервісного обслуговування (мити, ліцензування, сертифікація, страхування туристів і т.п.), маркетингові дослідження (оцінка маркетингових параметрів сучасного стану суб'єктів туристичного бізнесу і прогнозні значення).

Методи управління конкурентоспроможністю повинні реалізуватись з домінуванням групи методів примусу. Одночасно важливими є організаційно розпорядні впливи з метою підвищення якісних показників діяльності персоналу суб'єктів, що у сфері послуг є визначальною детермінантою рівня конкурентоспроможності. Для підвищення ефективності роботи персоналу важливим є неперервне вдосконалення організаційного нормування та організаційно-методичного інструкування, що дозволить організувати оптимальні коопераційні зв'язки на основі обґрунтованого поділу праці.

Отже, механізм управління конкурентоспроможністю суб'єктів туристичного бізнесу вимагає ґрунтовних і комплексних досліджень щодо визначення його концептуальних засад. Вагому нішу тут займає визначення методичних підходів до розрахунку конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу, адже ця категорія перш за все розрахункова, в іншому разі вона втрачає свою прикладну цінність. Саме на основі такої оцінки можна визначати подальші напрями використання інструментарію механізму з метою подолання деструктивних тенденцій.

### **1.3. Методичні основи дослідження оцінки конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу**

Оскільки кожний суб'єкт туристичного бізнесу в процесі діяльності є учасником конкурентної боротьби за споживача (покупця), то одним із важливих елементів для підприємства є визначення механізму забезпечення конкурентоспроможності, розроблення стратегії діяльності підприємства на основі дієвих інструментів.

Підтримка належного рівня конкурентоспроможності суб'єкта туристичного бізнесу означає, що всі його ресурси використовуються настільки продуктивно, що воно стає прибутковішим, ніж його головні конкуренти. Це одночасно передбачає, що підприємство займає стабільне місце на ринку, а його продукт має постійний попит. Однак у реальних умовах ринку цей стан проявляється в динамічному процесі. Можливість подальшого виживання підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби залежить від рівня його конкурентоспроможності. Конкуренція є важливим елементом ринкового механізму, без неї ринкові відносини неможливі.

Низький рівень конкурентоспроможності для суб'єкта туристичного бізнесу є дуже небезпечним чинником, який може призвести до погіршення його економічного становища. Це зумовлено тим, що конкурентоспроможність як інтегральний показник розвитку та економічної могутності є водночас запорукою повноцінного та ефективного входження в національну і міжнародну економічні системи.

Багато науковців досліджують питання конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу і методи її оцінки, однак ще не сформовано загальноприйнятої методики оцінки рівня їхньої конкурентоспроможності. Так О. І. Драган оцінку конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу пропонує здійснювати на основі такої сукупності методів:

- 1) метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції;
- 2) підходи до оцінки конкурентоспроможності суб'єкта туристичного бізнесу, що пов'язують її рівень із показниками якості (конкурентоспроможності) продукту, який пропонують споживачам;
- 3) методи, засновані на теорії конкурентної переваги;
- 4) метод бенчмаркінгу;
- 5) методи, що засновані на методиках комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності суб'єкта туристичного бізнесу тощо.

Методи оцінки конкурентоспроможності суб'єкта туристичного бізнесу І. З. Должанський і Т. О. Загорна класифікують за такими ознаками:

- а) методи, що характеризують ринкові позиції;
- б) методи, що характеризують рівень маркетинг-менеджменту підприємства;
- в) методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність підприємства [25].

Така класифікація цілком відповідає розумінню конкурентоспроможності як характеристики, у якій подано зовнішній прояв внутрішніх можливостей підприємства.

Розглядаючи питання конкурентоспроможності суб'єкта туристичного бізнесу з погляду процесів глобалізації, Г. Т. П'ятницька виділяє такі методи оцінки рівня його конкурентоспроможності:

- 1) матричні методи (на основі параметричного аналізу);
- 2) метод «профілів» (на основі фінансового аналізу);
- 3) метод, який базується на теорії рівноваги фірми і теорії чинників виробництва продукту;
- 4) методи еталона (графічний), балів, рейтингової оцінки, різниць, рангів;
- 5) визначення ринкової частки;
- 6) математичних розрахунків.

Вважаємо, що методичні аспекти оцінки конкурентної позиції будь-якого суб'єкта туристичного бізнесу повинні розглядатись у контексті загального процесу ухвалення управлінського рішення, а використання того чи іншого методу для оцінки повинно відповідати інтересам зацікавлених осіб — власників, інвесторів, органів державного управління.

У найбільш загальному варіанті ухвалення управлінського рішення передбачає здійснення таких основних етапів: обґрунтування проблеми, формування оцінювальних критеріїв, збір даних, обробка даних, ухвалення рішення. З більшою чи меншою складністю означені етапи присутні в схемах ухвалення управлінського рішення. З використанням відповідної методики оцінки конкурентоспроможності суб'єкта туристичного бізнесу слід виходити зі суб'єкта, мети та об'єкта дослідження, а також ураховувати можливості суб'єкта щодо підготовки та обробки вихідної інформації.

---

<sup>25</sup> Моисеева, Н. К., Коньшева, М. В. (Ред.). (2002). *Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии*. Москва : Финансы и статистика.

Метод заснований на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією найбільш конкурентоспроможним є те підприємство туристичного бізнесу, де найкращим чином організована робота всіх служб і підрозділів. На ефективність діяльності кожної зі служб впливає велика кількість чинників, ресурсів підприємства. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох груп показників або критеріїв конкурентоспроможності.

Перша група — показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом, економічність виробничих затрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення продукту, організацію праці на підприємстві (витрати виробництва на одиницю продукції, фондівдача, рентабельність товару, продуктивність праці).

Друга група — ефективність управління оборотними коштами, незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися за свої борги і можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому (коефіцієнт автономії, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт оборотності оборотних засобів).

Третя група — показники, які дають уявлення про ефективність управління збутом і просування продукту на ринку засобами реклами і стимулювання (рентабельність продажів, коефіцієнт ефективності реклами і стимулювання збуту тощо).

Четверта група — показники конкурентоспроможності товару (якість продукту і ціна).

Кожен з них має різні ступені важливості для розрахунку рівня конкурентоспроможності суб'єкта туристичного бізнесу, експертним шляхом були розроблені коефіцієнти вагомості критеріїв.

Слід зазначити, що при аналізі конкурентоспроможності будь-якого підприємства, зокрема суб'єктів туристичного бізнесу, використовують спеціальні моделі дослідження. На поточний час розроблено їхню значна кількість, але до основних моделей відносять SWOT-аналіз і модель Мак-Кінсі.

SWOT-аналіз — це певне сполучення негативних і позитивних факторів, які впливають на діяльність суб'єктів туристичного бізнесу та які оцінені керівниками відносно слабких і сильних сторін у його функціонуванні.

Аналіз спрямовано на виявлення загроз і можливостей, які можуть виникнути в зовнішньому середовищі щодо суб'єктів туристичного

бізнесу, сильних і слабких його сторін, якими воно володіє. Саме для вирішення цього завдання і розроблено певні прийоми аналізу.

SWOT-аналіз є доволі визнаним підходом, який дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища. Спочатку аналіз зосереджується на виявленні сильних і слабких сторін, загроз і можливостей, а потім на зв'язок між ними, який у подальшому може бути використано для визначення конкурентної стратегії підприємства.

Зазначимо, конкурентна стратегія визначає, як суб'єкт туристичного бізнесу має намір конкурувати в певній галузі, дає змогу проаналізувати, яким чином воно створює собі привабливе становище на ринку, досягає прихильності споживачів до продукції тощо [26]. Тобто конкурентна стратегія формується залежно від конкурентної позиції, яку займає суб'єкт туристичного бізнесу на ринку. Вона базується на певних конкурентних перевагах, серед яких, на нашу думку, треба виділити: якість продукції, ціну, широту асортименту, частку ринку, рекламний бюджет, підтримку збуту та ін. Конкурентна стратегія спрямована на посилення конкурентоспроможності, збереження наявних і розвиток додаткових конкурентних переваг, формування механізму швидкого реагування на зовнішні зміни та об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів.

SWOT-аналіз зводиться до такого:

- перетворюються слабкості в сильні сторони, а загрози — у можливості для конкретного суб'єкта туристичного бізнесу;
- відбувається розвиток сильних сторін суб'єкта туристичного бізнесу, виходячи з обмежених можливостей.

При визначенні ступеня важливості факторів для суб'єктів туристичного бізнесу експертні оцінки перемножують і знаходять інтегральну оцінку, за якою роблять висновок, котрі з факторів конкурентного середовища мають для суб'єктів туристичного бізнесу важливіше значення.

Отже, SWOT-аналіз проводиться в чотири етапи:

1. Вивчення сили суб'єктів туристичного бізнесу, тобто його конкурентних переваг у різних сферах;
2. Вивчення слабких сторін суб'єктів туристичного бізнесу;
3. Вивчення макроекономічного середовища і прогнозування можливих загроз;

---

<sup>26</sup> Курбатков, К. Є. (2000). *Маркетинг і організаційно-економічні умови розвитку збутової діяльності в ринкових умовах*. Харків : «Основи».

4. Вивчення стратегічних та тактичних можливостей суб'єктів туристичного бізнесу, які потрібно використовувати для попередження появи наявних загроз, зменшення слабкості та нарощування його стратегії.

Модель Мак-Кінсі, на відміну від SWOT-аналізу, використовується у сферах виробництва і споживання товарів та послуг. Сутність моделі полягає у проведенні аналізу стратегічного становища суб'єктів туристичного бізнесу та привабливості ринків. Модель не пропонує готових варіантів, але вона сприяє досягненню всіх факторів, які впливають на конкурентне майбутнє суб'єктів туристичного бізнесу.

У моделі розглядається сім факторів: стратегія, організаційна структура, кадри, цінність підприємства, навички суб'єкта туристичного бізнесу, система, сила.

Модель розкриває вплив не тільки факторних показників, а й ураховує якість роботи керівників, персоналу, їхню кваліфікацію, навички і відносини. Модель визначає послідовність внутрішніх дій організації після ухвалення відповідної стратегії і, відповідно, претендує на керівництво з розвитку бізнесу.

Основні переваги моделі зводяться до такого:

1. Проводять оцінку не тільки високих і низьких темпів розвитку ринку, більшої або малої частин ринку, що обслуговується суб'єктом туристичного бізнесу, а й виявляють проміжні позиції.

2. Використовують комплексні критерії, які більш докладно характеризують позицію бізнес-напрямку на ринку, привабливість галузі і конкурентоспроможність суб'єкта туристичного бізнесу.

3. Використовують широке коло показників для формування комплексного критерію, який дає можливість направляти ресурси для розвитку сфер, що характеризуються низькою або середньою привабливістю галузі, або середнім і низьким рівнем конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу.

Представляючи свою концепцію аналізу суб'єктів туристичного бізнесу професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер проник у сутність структури в різноманітних конкурентних середовищах.

Його концепція називає п'ять конкурентних сил, які визначають привабливість певного суб'єкта туристичного бізнесу. Цими рисами є:

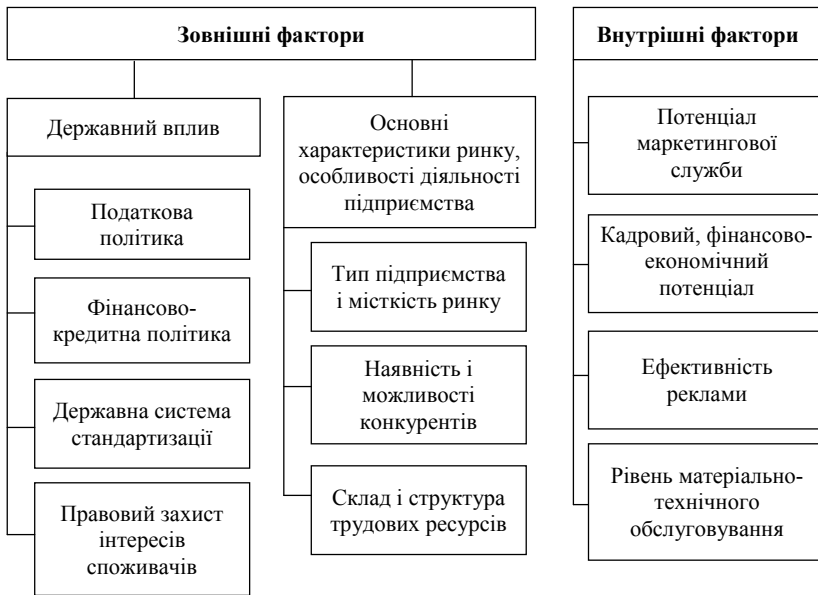
- вхідні бар'єри при проникненні на нові ринки;
- загроза продуктів-замінників;
- вплив покупців, що дозволяє їм відстоювати свої інтереси;



- вплив посередників, що дозволяє їм відстоювати їх інтереси;
- суперництво між наявними конкурентами на ринку.

Дослідження багатьох учених оцінки рівня конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу зосереджені на аналізі організаційної структури і цінностях з метою виявлення потенціалу успішної їхньої діяльності.

Виходячи з моделей дослідження оцінки рівня конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу, пропонуємо всю сукупність факторів, поділити на внутрішні і зовнішні щодо самого підприємства (рис. 1.5).



**Рис. 1.5. Фактори впливу на конкурентоспроможність суб'єктів туристичного бізнесу**

*Примітка.* Авторські узагальнення.

Слід зазначити, що, порівнюючи потенціал ринку з обсягом продажу певного підприємства, вдається визначити ринкові ніші, освоївши які, підприємство може збільшити сферу свого впливу. Водночас потрібно оцінити рівень протидії конкурентів у боротьбі за ринкові ніші. Для такої оцінки переважно використовують показник

концентрації ( $K_k$ ), який характеризує рівень конкуренції, та його розраховують за такою формулою:

$$K_k = \frac{\Pi_1 + \Pi_2 + \Pi_3 + \Pi_4}{\sum_{i=1}^n \Pi_i}, \quad (1.1)$$

де  $\Pi_1 = \max(\Pi_i)$ , для всіх  $i = 1-n$ ;

$\Pi_2 = \max(\Pi_i / \Pi_1)$ , для всіх  $i = 1-(n-1)$ ;

$\Pi_3 = \max(\Pi_i / \Pi_1, \Pi_2)$ , для всіх  $i = 1-(n-2)$ ;

$\Pi_4 = \max(\Pi_i / \Pi_1, \Pi_2, \Pi_3)$  для всіх  $i = 1-(n-3)$ ;

$N$  — кількість підприємств, які реалізують продукт заданого асортименту.

Цей показник характеризує загальну частку перших (найбільших) суб'єктів туристичного бізнесу на певному ринку. У таблиці 1.2 представимо оцінку конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу за різними рівнями.

Таблиця 1.2

#### Оцінка конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу

Рівень конкурентоспроможності	Критерій оцінки
Високий	Частка ринку конкретного підприємства перевищує частку ринку пріоритетного конкурента
Середній	Частка ринку конкретного підприємства дорівнює частці ринку пріоритетного конкурента
Низький	Частка ринку конкретного підприємства значно нижча, ніж частка ринку пріоритетного конкурента

Індекс Херфіндаля розраховують як сума квадратів ринкових часток конкурентів за такою формулою:

$$I_x = \sum_{i=1}^n (C_i^e)^2, \quad (1.2)$$

де  $I_x$  — індекс Херфіндаля ( $0 < I_x < 1$ );

$C_i^e$  — частка  $i$ -го підприємства в загальному обсязі продажу продукту заданого асортименту.

Індекс Херфіндала збільшується зі зростанням концентрації в галузі, а в умовах чистої монополії  $I_x = 1$ . У галузі, де діє 100 рівносильних підприємств з рівними частками,  $I_x = 0,01$ .

Для визначення позиції суб'єкта туристичного бізнесу на ринку застосовують індекс Розенблюта ( $I_p$ ). Він ураховує номер підприємства, отриманий на основі рангування часток від максимуму до мінімуму ( $i$ ), який розраховують за формулою:

$$I_p = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n (i * C_i) - 1}, \quad (1.3)$$

$C_i$  — частка  $i$ -го підприємства в загальному обсязі продажу продукту заданого асортименту.

Описані методи і підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу дозволяють визначити його рівень у певний момент часу. Натомість прогнозування зміни рівня конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу вважається обов'язковою передумовою успішної діяльності.

На підставі результатів дослідження методичних засад оцінки конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу, поданих у літературі, та керуючись необхідністю забезпечення дієвості ухвалення управлінських рішень, пропонуємо класифікувати методи оцінки конкурентоспроможності підприємства за такими ознаками:

- а) рівень управлінського рішення;
- б) аналітичні можливості;
- в) теоретичні засади;
- г) методи оцінки, що використовуються;
- г) спосіб представлення результату (табл. 1.3).

На основі аналізу визначених методів оцінки конкурентоспроможності суб'єкта туристичного бізнесу можна зробити висновок, що застосування цих методів дає змогу не тільки визначити основних конкурентів і місце в конкурентній боротьбі підприємства, а й оцінити ступінь впливу системи маркетингу як інструменту підвищення конкурентоспроможності.

**Методи оцінки конкурентоспроможності суб'єктів  
туристичного бізнесу**

Ознака угруповання	Групи методів	Перелік методів та моделей
1	2	3
Ухвалення управлінського рішення	методи оцінки для ухвалення рішень на оперативному рівні управління	модель багатокутника конкурентоспроможності підприємства, метод оцінки товару / послуги
	методи оцінки для ухвалення рішень на тактичному рівні управління	LOTS — модель, фінансово-економічний метод
	методи оцінки для прийняття рішень на стратегічному рівні управління	модель конкурентних сил М. Портера, модель А. Градова, модель БКГ, метод Мак-Кінсі, модель Shell / DPM, метод побудови піраміди конкурентоспроможності, модель PIMS
Аналітичні можливості	методи оцінки для позиціонування підприємства в конкурентній групі	модель БКГ, метод картування стратегічних груп, метод оцінки товару / послуги
	методи оцінки для визначення динаміки позиції підприємства у конкурентній групі	модель LOTS, фінансово-економічний метод
	методи оцінки для визначення конкурентних переваг і «вузьких місць»	модель багатокутника конкурентоспроможності підприємства, фінансово-економічний метод
	методи оцінки, що ґрунтуються на теорії споживчої цінності	модель багатокутника конкурентоспроможності підприємства, метод картування стратегічних груп, метод оцінки товару/послуги
	методи оцінки, що ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції	фінансово-економічний метод

1	2	3
Аналітичні можливості (продовження)	методи оцінки, що ґрунтуються на теорії ключових чинників успіху	модель конкурентних сил М. Портера, модель А. Градова, модель БКГ, метод Мак-Кінсі
	методи оцінки, що ґрунтуються на теорії вартості бізнесу	метод дисконтування грошових потоків, метод порівняльних продажів, метод валового рентного мультиплікатора
Спосіб оцінки	використання методів кількісної оцінки	модель БКГ, модель LOTS, модель PIMS, фінансово-економічний метод
	використання методів експертної оцінки	метод Мак-Кінсі
	комбінування методів кількісної та експертної оцінки	модель Shell / DPM, метод інтегральної оцінки
Спосіб представлення результату	графічний	модель багатокутника конкурентоспроможності підприємства, метод побудови піраміди конкурентоспроможності
	табличний	LOTS — модель, SWOT-аналіз, метод оцінки товари / послуги, фінансово-економічний метод
	матричний	метод Мак-Кінсі, модель Shell / DPM, метод картування стратегічних груп

*Примітка.* Авторські узагальнення.

#### 1.4. Кластерний підхід як пріоритетний механізм підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі

Стратегічною метою розвитку туризму в Україні є створення конкурентоспроможного на внутрішньому та світовому ринках національного туристичного продукту. Враховуючи, що кожен регіон України характеризується своїми природно-кліматичними умовами, етнічними традиціями та історико-культурними особливостями, постає проблема якісного аналізу та оцінювання рівня розвитку діяльності суб'єктів туристичної діяльності у регіональному розрізі, що дозво-

литель врахувати вимоги щодо застосування ефективних та оптимальних форм господарювання з метою збереження та примноження туристичної привабливості території з врахуванням її географічних та соціально-економічних умов функціонування й розвитку.

Велике значення для розвитку туризму має використання кластерної моделі. Саме кластерні утворення ефективно забезпечують можливість економічного розвитку регіону та країни в цілому і підвищують конкурентоспроможність кінцевого продукту, виробничої діяльності підприємств, що входять до кластерів на ринку. Кластери включають в себе підприємства однієї галузі, що не є прямими конкурентами, але здатні забезпечити одне одного ресурсами, матеріалами, робочою силою, технологіями, ноу-хау для досягнення підвищених результатів діяльності за рахунок ефекту синергії. Незважаючи на здійснення заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності окремих секторів економіки України та її регіонів на основі кластерної моделі, кількість діючих кластерів в Україні залишається незначною. Особливо це стосується туристичної галузі, що є перспективною в цьому плані, тому вивчення можливостей і досвіду запровадження кластерної моделі є актуальними.

Дослідження особливостей функціонування кластерних утворень відображено в працях вітчизняних та зарубіжних вчених: М. Войнаренка, М. Вільямса, П. Гайдуцького, Д. Гертога, Г. Кергела, Н. Ларіонової, Л. Маркова, А. Маршалла, М. Портера, Г. Свана, О. Солвела, М. Превезера, С. Розенфельда, В. Федоренка, М. Ярощука та інших, які досліджували теоретичні підходи до формування кластерів, проблеми організації та управління кластерами, визначення ефективності їх діяльності.

В сучасних умовах успіх діяльності туристичних підприємств забезпечується шляхом впровадження інновацій у сфері надання туристичних послуг. Це вимагає від підприємств туристичної індустрії застосування креативного підходу конкурентної поведінки. Креативний підхід забезпечення конкурентоспроможності полягає у створенні і впровадженні управлінських, технологічних і організаційних нововведень, які в сукупності надаватимуть переваги над конкурентами.

Ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі та розвитку регіонів є створення туристичних кластерів. Кластер є сучасною організаційною формою, що сприяє кооперації, стратегічно узгодженій діяльності підприємств і організацій, переходу на інноваційних шлях розвитку економіки і зростання міжнародної конкурентоспроможності. Кластерний розвиток як чинник

активізації регіонального економічного розвитку є характерною ознакою сучасного стану управління економічними процесами в адміністративно-територіальних утвореннях. Кластерна стратегія надає регіону значні переваги та можливості для бізнесу, влади та закладів вищої освіти спільно працювати над зміцненням регіональної економіки. Кластер створюється з метою економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості регіону.

Вперше поняття туристичний кластер було введено М. Портером, який визначив чинники кластерної моделі, що створюють реальну можливість поліпшення загального рекреаційно-туристичного стану території. Відповідно до визначення, в основі якого лежить підхід професора М. Портера, кластер або промислова група — це група близьких, географічно взаємозалежних компаній і пов'язаних з ними організацій, які спільно діють у певному виді бізнесу, характеризуються спільністю напрямків діяльності й взаємодоповнюють один одного [27]. Туристичний кластер (з англ. cluster — «гроно», «група», «скупчення») — це концентрація на певній території підприємств індустрії туризму, які взаємодіють між собою з метою створення туристичного продукту.

Науковцями подається багато різних тлумачень поняття «кластер», аналіз яких дає можливість зробити висновок про багатоаспектність даного поняття. У таблиці 1.4 наведено погляди різних авторів до визначення дефініції «туристичний кластер».

Узагальнення існуючих підходів дозволило виробити власний підхід до трактування дефініції «туристичний кластер». На думку автора, туристичний кластер — це добровільне об'єднання зацікавлених у спільній діяльності, взаємопов'язаних підприємств туристичної індустрії: туристичних операторів, туристичних агентів, підприємств готельного та ресторанного господарств, розважальних, торговельних, спортивно-рекреаційних, транспортних, страхових, екскурсійних, фінансових організацій, виробників сувенірної продукції, туристичних гідів, суб'єктів індустрії відпочинку та розваг, івент-агенцій, науково-дослідних та закладів вищої освіти, представників бізнесу, держави, органів місцевої влади, які співпрацюють на засадах стратегічного партнерства та посилюють конкурентні переваги з метою досягнення максимального господарського ефекту.

---

<sup>27</sup> Porter, M. E. (1998). Location, clusters and new microeconomics of competition. *Business Economics*, 33–1. 7–17.

## Підходи до визначення дефініції «туристичний кластер»

№ пор.	Автор	Трактування поняття
1	2	3
1	Андрусяк Н. [28]	Галузево-територіальне добровільне об'єднання підприємств з науковими установами й органами місцевої влади для підвищення конкурентоспроможності власної продукції та економічного зростання регіону. Залежно від мети створення кластери можуть мати внутрішню орієнтацію (наприклад, спрямовані на активізацію підприємницької діяльності в галузі чи регіоні, вирішення проблем зайнятості) або експортоорієнтовану спрямованість.
2	Войнаренко М. [29]	Територіально-галузеве добровільне об'єднання підприємств, що тісно співпрацюють з науковими установами й органами місцевої влади з метою підвищення конкурентоздатності власної продукції й економічного зростання регіону.
3	Желізняк А.	Акумуляція ресурсів, інфраструктури, сервісних компаній, знарядь, та інших підтримуючих секторів, адміністративний організм, діяльність якого є інтегрованою та координованою та дозволяє надавати послуги споживачам.
4	Крайник О.	Специфічні організаційні форми, об'єднання державних, приватних, освітніх, наукових та громадських структур, що здійснюють свою діяльність у туристичній сфері та розташовані на суміжних територіях.
5	Коль О. [30]	Комплекс територіально об'єднаних та взаємопов'язаних підприємницьких структур великого міста, діяльність яких спрямована на духовність й емоційність вражень і переживань споживача туристичних послуг, тим самим підвищуючи оцінку конкурентоспроможності туристичного ринку регіону.

<sup>28</sup> Андрусяк, Н. С. (2014). Рекреаційно-туристичні кластери як ефективний інструмент міжрегіональної та міжнародної співпраці. *Географія та туризм*, 28, 39–47.

<sup>29</sup> Войнаренко, М. П. (2008). Кластери в економіці: аналіз теорії і практики. Хмельницький : ХНУ.

<sup>30</sup> Коль, О. Д. (2010). Концептуальные основы формирования кластера туристических предпринимательских структур по въездному туризму в крупном городе. *Проблемы современной экономики*, 1(33), 379–393.



1	2	3
6	Марков Л.	Географічні концентрації підприємств однієї або декількох взаємозалежних галузей, які конкурують, але разом з тим кооперуються і мають вигоди зі специфічних місцевих активів, близького розташування та соціальної будованості.
7	Ніколаєв Ю. [31]	Територіально об'єднані підприємницькі структури та організації в межах регіону, що прямо або опосередковано пов'язані з використанням туристично-рекреаційних ресурсів, туристичної інфраструктури, обслуговуванням туристів, провадженням популяризації туристичних послуг, перебуваючи в конкурентних відносинах між собою.
8	Портер М. [32]	Група близьких, географічно взаємозалежних компаній і пов'язаних з ними організацій, які спільно діють у певному виді бізнесу, характеризуються спільністю напрямків діяльності, й взаємодоповнюють один одного.
9	Прочан А.	Одна із форм організації продуктивних сил усіх учасників даної моделі, яка передбачає створення нового туристичного продукту на основі маркетингових комунікацій у туризмі, дозволить їм успішно конкурувати на туристичних ринках різних рівнів.
10	Розенфельд С.	Концентрація фірм, які здатні здійснювати синергію через свою географічну близькість та взаємозалежність, хоча їм притаманний більш низький рівень зайнятості.
11	Стеченко Д. [33]	Кластерний підхід у сфері туризму активізує підприємництво через концентрацію ділової активності, відтак сприяє створенню робочих місць, доходів, поліпшенню якості туристичних послуг, життя населення на території його запровадження. Досягається це завдяки зростанню конкурентоспроможності, можливості інтеграції інтелектуальних, природно-рекреаційних, трудових, фінансових, матеріальних ресурсів у забезпеченні якості виробництва й надання послуг.

<sup>31</sup> Ніколаєв, Ю. О. (2012). Туристичні кластери в Україні. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 4 (47), 336–341.

<sup>32</sup> Porter, M. E. (1998). Location, clusters and new microeconomics of competition. *Business Economics*, 33–1. 7–17.

<sup>33</sup> Стеченко, Д. М. (2004). Наукова сутність процесу кластеризації в сфері туризму. *Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права*, 1–2, 376–380.

1	2	3
12	Ткаченко Т. [34]	Практика туризму оперує наборами та комбінаціями туристично-рекреаційних послуг, формуючи комплексний пакет, який підкріплений сукупністю видів туристичної діяльності, які названо кластерами.
13	Ульянченко Ю. [35]	Система інтенсивної виробничо-технологічної та інформаційної взаємодії туристичних підприємств, постачальників базових та додаткових послуг, спрямованих на створення спільного туристичного продукту.
14	Ярошук М.	Територіально-галузеві добровільні об'єднання підприємницьких структур головною метою яких є підвищення конкурентоспроможності, якості продукції і сприяння економічному розвитку регіону.

Примітка. Авторське узагальнення на основі: [36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43].

<sup>34</sup> Ткаченко, Т. І. (2009). Сталий розвиток туризму : теорія, методологія, реалії бізнесу. Київ : КНТЕУ.

<sup>35</sup> Ульянченко, Ю. (2010). Інституціональні фактори інноваційного розвитку регіонів на основі кластерного підходу. *Публічне управління: теорія і практика*, 2, 184–189. URL: <http://ifs.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2010-2/doc/4/06.pdf>

<sup>36</sup> Porter, M. E. (1998). Location, clusters and new microeconomics of competition. *Business Economics*, 33–1. 7–17.

<sup>37</sup> Войнаренко, М. П. (2008). Кластери в економіці: аналіз теорії і практики. Хмельницький : ХНУ.

<sup>38</sup> Андрусак, Н. С. (2014). Рекреаційно-туристичні кластери як ефективний інструмент міжрегіональної та міжнародної співпраці. *Географія та туризм*, 28, 39–47.

<sup>39</sup> Коль, О. Д. (2010). Концептуальные основы формирования кластера туристических предпринимательских структур по въездному туризму в крупном городе. *Проблемы современной экономики*, 1(33), 379–393.

<sup>40</sup> Николаєв, Ю. О. (2012). Туристичні кластери в Україні. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 4 (47), 336–341.

<sup>41</sup> Стеченко, Д. М. (2004). Наукова сутність процесу кластеризації в сфері туризму. *Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права*, 1–2, 376–380.

<sup>42</sup> Ткаченко, Т. І. (2009). Сталий розвиток туризму : теорія, методологія, реалії бізнесу. Київ : КНТЕУ.

<sup>43</sup> Ульянченко, Ю. (2010). Інституціональні фактори інноваційного розвитку регіонів на основі кластерного підходу. *Публічне управління: теорія і практика*, 2, 184–189. URL: <http://ifs.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2010-2/doc/4/06.pdf>

Принциповою відмінністю кластерів від інших структур інтегрованих підприємств є зв'язок з науково-дослідними інститутами та закладами вищої освіти. Науково-освітні заклади збагачують підприємницькі фірми кластера новими ідеями, аналітичними матеріалами, і в зворотному напрямі вони отримують від бізнесу замовлення, експериментальну базу і фінансування для розвитку науково-дослідної та навчальної діяльності.

В основі кластеризації регіону лежить модернізаційний процес, що базується на інноваціях. Кластерні об'єднання на сьогоднішній день є однією з найефективніших форм організації інноваційних процесів, форм регіонального розвитку, за якою на ринку конкурують вже не окремі підприємства, а цілі комплекси, які скорочують свої витрати завдяки спільній кооперації компаній. Об'єднання у кластери формують специфічний економічний процес з метою розширення сфери вільної торгівлі, вільного переміщення капіталу та людських ресурсів, отже виконують функції структурованих елементів глобальної системи.

Створення кластерів дозволить об'єднати туристичні агентства, екскурсійні заклади, підприємства суміжних видів діяльності для комплексного використання природно-рекреаційного потенціалу транскордонного регіону з метою надання конкурентоспроможних рекреаційних послуг (послуги лікування, оздоровлення, відпочинку, розміщення, харчування, транспортування, розваг), диверсифікації бізнесу, кооперування з суб'єктами потенційного ринку [44]. Джерелами фінансування проєктів, які створюють кластери є: кошти місцевих бюджетів, кошти венчурних фондів, інвестиції підприємств та організацій, гранти міжнародних організацій, кошти фінансових установ — учасників кластерів.

Ефективність туристичної діяльності формується під впливом багатьох факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які є різними у територіальному розрізі України. Кожен регіон України характеризується своїм соціально-економічним рівнем розвитку, природно-ресурсним потенціалом та кліматичними умовами, культурними та історичними надбаннями і традиціями. Залежно від багатьох умов, не для всіх регіонів туризму приділено однакову пріоритетність у Стратегіях та Програмах розвитку регіону.

---

<sup>44</sup> Тараненко, І. В. (2011). Алгоритм дослідження та оцінки інноваційної конкурентоспроможності країн. *Науковий Вісник Ужгородського університету «Економіка»*, 33-1, 196–201.

На рівень туристичної активності у певному регіоні впливають такі фактори, як близькість кордонів Польщі, Білорусі, Словаччини, Угорщини, Румунії, Молдови, Російської Федерації, вихід до Чорного та Азовського морів. На вид туризму, який розвивається у певних регіонах, впливає досить різноманітний рельєф України — чергування низовин і височин, наявність гірських пасм Українських Карпат та Кримських гір тощо. Об'єкти Світової спадщини ЮНЕСКО в Україні формують попит на туризм в місцях їхньої найбільшої концентрації, зокрема, в Києві та регіонах Західної України.

Відмінність прояву туристичної активності у регіонах України зумовлює потребу у статистичному аналізі регіонального розвитку туризму, виокремлення регіонів за рівнем розвитку туристичної діяльності, що в подальшому може використовуватись як база для прийняття управлінських рішень щодо посилення туристичної привабливості того чи іншого регіону.

Одним з методів групування регіонів за рівнем розвитку туристичної діяльності на основі системи показників є кластерний аналіз, який полягає у розбитті заданої вибірки об'єктів (ситуацій) на підмножини, які називаються кластерами, так, щоб кожен кластер складався з схожих об'єктів, а об'єкти різних кластерів істотно відрізнялися [45].

Кластерний аналіз проведено за допомогою комп'ютерної програми Statistica окремо для двох груп суб'єктів туристичної діяльності — юридичних та фізичних осіб, що дозволить виявити ефективну організаційно-правову форму для ведення туристичної діяльності у досліджуваному регіоні.

Для проведення кластерного аналізу сформовано таку систему показників, які характеризують рівень розвитку туристичної діяльності в регіоні (табл. 1.5–1.6):

1) показники діяльності юридичних осіб — суб'єктів туристичної діяльності:

$x_1$  — суб'єкти туристичної діяльності в Україні, од.;

$x_2$  — середньооблікова кількість штатних працівників суб'єктів туристичної діяльності, осіб;

$x_3$  — дохід від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизів і аналогічних обов'язкових платежів), тис. грн.;

$x_4$  — сума комісійних, агентських та інших винагород, тис. грн.;

---

<sup>45</sup> Кластерний аналіз. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Кластерний\\_аналіз](https://uk.wikipedia.org/wiki/Кластерний_аналіз).

- $x_5$  — операційні витрати, тис. грн.;
- $x_6$  — витрати суб'єктів туристичної діяльності на послуги сторонніх організацій, що використовуються при виробництві туристичного продукту, тис. грн.;
- $x_7$  — кількість реалізованих туроператорами туристичних путівок, од.;
- $x_8$  — кількість реалізованих населенню турагентами туристичних путівок, од.;
- $x_9$  — вартість реалізованих туроператорами туристичних путівок, тис. грн.;
- $x_{10}$  — вартість реалізованих населенню турагентами туристичних путівок, тис. грн.;
- $x_{11}$  — кількість туроднів за реалізованими туроператорами туристичними путівками, туроднів;
- $x_{12}$  — кількість туроднів за реалізованими населенню турагентами туристичними путівками, туроднів;
- $x_{13}$  — кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, осіб.

2) показники діяльності фізичних осіб-підприємців — суб'єктів туристичної діяльності:

- $z_1$  — суб'єкти туристичної діяльності в Україні, од.;
- $z_2$  — середньооблікова кількість штатних працівників суб'єктів туристичної діяльності, осіб;
- $z_3$  — дохід від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизного податку й аналогічних обов'язкових платежів), тис. грн.;
- $z_4$  — витрати суб'єктів туристичної діяльності на послуги сторонніх організацій, що використовуються при виробництві туристичного продукту, тис. грн.;
- $z_5$  — кількість реалізованих турагентами туристичних путівок, од.;
- $z_6$  — вартість реалізованих турагентами туристичних путівок, тис. грн.;
- $z_7$  — кількість туроднів за реалізованими турагентами туристичними путівками, туроднів;
- $z_8$  — кількість туристів, обслугованих турагентами, осіб;

Для побудови дендрограм, які відображають послідовне об'єднання регіонів у кластери, використано комп'ютерну програму Statistica (рис. 1.6–1.7).

На вертикальній осі відкладені регіони України, а на горизонтальній — міжкластерні евклідові відстані.

Таблиця 1.5

## Показники діяльності юридичних осіб — суб'єктів туристичної діяльності у 2018 році за регіонами України

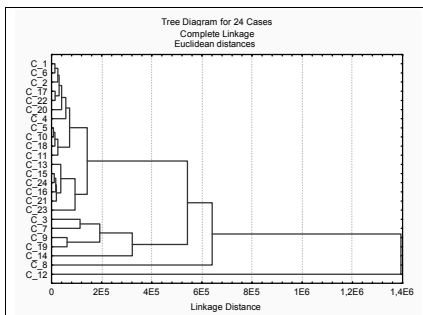
Регіони України	Ум. позн.	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>	X <sub>10</sub>	X <sub>11</sub>	X <sub>12</sub>	X <sub>13</sub>
Україна		1743	8190	18502975,3	708966,0	14900951,3	18363278,1	1048075	294872	182349111,1	4968012,1	13841274	2909108	2403987
Вінницька	C_1	27	90	15983,1	3797,4	9452,3	9363,4	4362	3971	17762,3	40489,7	25401	34261	12239
Волинська	C_2	23	60	18803,3	5759,8	5171,6	9745,8	4315	1749	26154,0	32891,8	29274	25560	7502
Дніпропетровська	C_3	118	307	23567,5	21370,7	19918,5	5942,3	4672	13566	56308,5	389970,8	42980	202087	29440
Донецька	C_4	22	46	46028,8	3832,8	6584,4	3086,4	—	4232	—	44656,2	—	46514	6515
Житомирська	C_5	14	29	2698,7	1985,8	2243,2	492,0	383	1922	654,8	29935,4	2707	15211	2596
Закарпатська	C_6	31	60	10652,3	3370,6	9629,0	6474,0	1694	2675	13510,5	49265,6	21965	33239	7397
Запорізька	C_7	63	190	15989,9	14710,5	12136,6	733,7	552	15431	5650,4	296394,1	5379	198583	26834
Івано-Франківська	C_8	34	487	271876,8	5960,0	256878,4	197886,1	59938	3921	304244,3	70669,6	280783	37956	66309
Київська	C_9	39	113	23208,2	10332,6	18966,4	7750,2	289	9061	12493,6	240900,5	3425	96306	19739
Кіровоградська	C_10	12	28	3605,4	2134,0	2780,8	—	—	1040	—	25364,2	—	10980	2412
Луганська	C_11	7	11	962,4	529,7	566,6	—	—	813	—	7271,7	—	6667	887
Львівська	C_12	159	677	380990,5	44121,1	159392,0	280035,2	148386	28643	561549,0	368113,0	1059561	302351	122485
Миколаївська	C_13	23	48	3938,9	2665,9	4007,5	126,4	677	3934	14746,4	95046,4	7101	34319	6686
Одеська	C_14	140	528	154253,5	35593,1	128788,4	77843,0	21983	18710	91944,3	443629,7	118482	180514	48201
Полтавська	C_15	17	34	3758,4	1678,8	3735,4	304,3	—	2205	—	64954,3	—	28841	3560
Рівненська	C_16	26	45	8036,3	3105,2	7611,2	4088,5	529	2525	8378,0	60541,5	9958	34360	4851
Сумська	C_17	19	40	4645,6	4617,2	4335,1	—	1764	1848	14752,2	41692,9	13721	20152	5244
Тернопільська	C_18	17	36	4184,8	1939,5	2677,2	563,9	1369	1045	1811,2	18815,0	9435	15208	3638
Харківська	C_19	84	248	34596,6	13482,9	35027,6	19099,9	893	12883	46643,6	256373,9	19406	136969	21091
Херсонська	C_20	14	47	30558,2	2099,1	8852,5	4836,4	3005	1218	7650,4	22260,9	21494	10990	4824
Хмельницька	C_21	26	82	6760,2	4500,6	6812,0	2990,3	—	6644	—	64615,8	—	45900	7564
Черкаська	C_22	24	54	5670,1	2480,9	6262,1	5195,3	868	1130	11295,8	31031,1	13552	13959	3807
Чернівецька	C_23	38	111	40390,9	4052,6	18216,5	12076,8	393	5041	8484,6	99995,6	5586	103347	13556
Чернігівська	C_24	15	31	2025,2	2024,1	1951,1	—	63	2279	1645,8	64333,8	1324	39275	4806

Примітка. Авторська систематизація.

**Показники діяльності фізичних осіб-підприємців — суб'єктів туристичної діяльності у 2018 році  
за регіонами України**

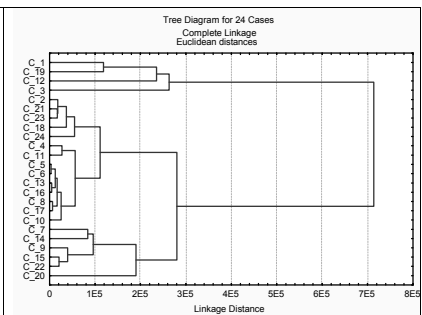
Регіони України	Ум. позн.	Z <sub>1</sub>	Z <sub>2</sub>	Z <sub>3</sub>	Z <sub>4</sub>	Z <sub>5</sub>	Z <sub>6</sub>	Z <sub>7</sub>	Z <sub>8</sub>
Україна		1726	2101	519654,3	28286,4	225998	4513014,5	2927350	402439
Вінницька	С_1	42	82	19828,0	128,2	11376	533227,5	235846	26395
Волинська	С_2	43	50	7127,8	1863,4	5364	89585,2	65809	9545
Дніпропетровська	С_3	207	269	42703,5	2232,9	26220	641804,0	372360	46086
Донецька	С_4	20	27	28781,8	2662,3	1578	28781,8	14483	2716
Житомирська	С_5	33	33	4142,8	15,5	4397	61650,3	48256	6920
Закарпатська	С_6	32	38	6049,0	664,6	2437	61710,9	46549	7255
Запорізька	С_7	97	87	17143,1	732,7	12069	189886,2	184507	20841
Івано-Франківська	С_8	71	95	10159,0	659,9	3205	72802,0	38031	7000
Київська	С_9	77	95	15329,7	176,0	7366	203604,4	133458	17244
Кіровоградська	С_10	31	28	6116,4	4837,5	3932	50178,6	27968	6024
Луганська	С_11	10	11	1841,2	1389,4	1200	27881,0	14000	1938
Львівська	С_12	123	125	32155,1	—	36157	382472,0	412681	52665
Миколаївська	С_13	40	14	5417,9	218,8	2780	60586,4	36074	5119
Одеська	С_14	124	202	21123,0	2571,6	14922	268149,5	154567	24101
Полтавська	С_15	76	100	9657,5	439,6	8803	207345,6	110347	15472
Рівненська	С_16	34	46	6528,6	592,0	3440	61405,1	39955	6317
Сумська	С_17	39	12	3720,5	—	3371	72806,1	38162	5941
Тернопільська	С_18	28	36	4621,9	—	2398	55519,6	79138	5920
Харківська	С_19	179	168	31904,4	952,0	18053	422361,0	275484	30838
Херсонська	С_20	53	76	167153,7	—	8742	166976,1	87857	15454
Хмельницька	С_21	64	77	6958,0	4261,3	10099	76353,3	63674	19265
Черкаська	С_22	68	95	10357,0	523,6	9895	193569,8	95373	17146
Чернівецька	С_23	27	53	12502,8	1088,6	4895	75790,5	56083	6785
Чернігівська	С_24	36	57	5990,9	—	4827	109231,7	87363	11168

*Примітка.* Авторська систематизація.



**Рис. 1.6. Дендрограма за результатами кластерного аналізу діяльності юридичних осіб — суб'єктів туристичної діяльності у 2018 році**

*Примітка.* Авторська побудова.

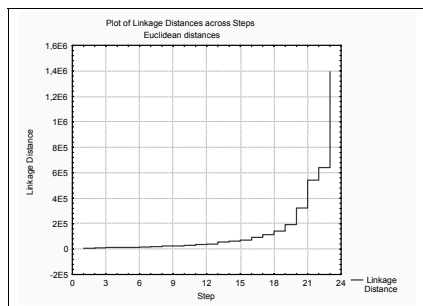


**Рис. 1.7. Дендрограма за результатами кластерного аналізу діяльності фізичних осіб-підприємців — суб'єктів туристичної діяльності у 2018 році**

Для визначення оптимальної кількості кластерів використано графік зміни відстаней за методом Уорда (рис. 1.8–1.9). На вертикальній осі відкладено міжкластерну евклідову відстань, а на горизонтальній — крок об'єднання. Оптимальна кількість кластерів визначається за формулою:

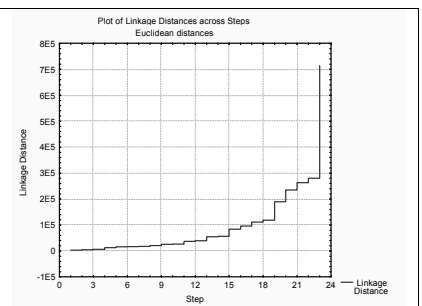
$$Q = m - n, \quad (1.4)$$

де  $m$  — кількість досліджуваних регіонів України ( $m = 24$ );  $n$  — переломний крок об'єднання у кластери.



**Рис. 1.8. Графік зміни відстаней за методом Уорда для юридичних осіб — суб'єктів туристичної діяльності у 2018 році**

*Примітка.* Авторська побудова.



**Рис. 1.9. Графік зміни відстаней за методом Уорда для фізичних осіб-підприємців — суб'єктів туристичної діяльності у 2018 році**



Таким чином, оптимальна кількість кластерів діяльності юридичних осіб становить  $24-20=4$ , а для фізичних осіб — підприємців  $24-19=5$ . Отже, як показують результати кластерного аналізу, регіони України за показниками діяльності юридичних осіб — суб'єктів туристичної діяльності у 2018 році доцільно поділити на чотири кластера, а за показниками діяльності фізичних осіб-підприємців — суб'єктів туристичної діяльності у 2018 році — на п'ять (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

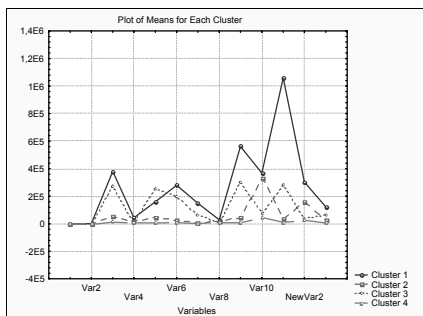
**Розподіл регіонів України на кластери за показниками діяльності суб'єктів туристичної діяльності у 2018 році**

Розподіл регіонів України на кластери за показниками діяльності юридичних осіб — суб'єктів туристичної діяльності у 2018 році				
Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Кластер 4	
Львівська	Дніпропетровська Запорізька Київська Одеська Харківська	Івано- Франківська	Вінницька Волинська Донецька Житомирська Закарпатська Кіровоградська Луганська Миколаївська Полтавська Рівненська Сумська Тернопільська Херсонська Хмельницька Черкаська Чернівецька Чернігівська	
Розподіл регіонів України на кластери за показниками діяльності фізичних осіб-підприємців — суб'єктів туристичної діяльності у 2017 році				
Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Кластер 4	Кластер 5
Запорізька Київська Одеська Полтавська Херсонська Черкаська	Вінницька Дніпропетровська Львівська Харківська	Волинська Тернопільська Хмельницька Чернівецька Чернігівська	Житомирська Закарпатська Івано- Франківська Кіровоградська Миколаївська Рівненська Сумська	Донецька Луганська

Примітка. Авторська розробка.

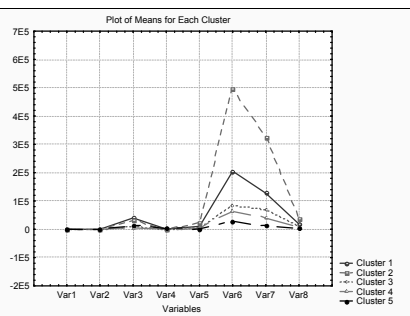
До другого кластера віднесено Дніпропетровську, Запорізьку, Київську, Одеську та Харківську області. Це великі області, які роблять наголос на розвитку ділового, наукового видів туризму, організації дозвілля та відпочинку, характеризуються широкою мережею колективних засобів розміщування тощо. До третього кластера віднесено Івано-Франківську область. Четвертий кластер формують всі інші області України, які значно поступаються за показниками вище переліченим областям. За показниками діяльності фізичних осіб-підприємців — то найсприятливіше середовище функціонування у Запорізькій, Київській, Одеській, Полтавській, Херсонській та Черкаській областях. Найгірші умови для діяльності у Донецькій та Луганській областях через воєнні дії на Сході України.

Середні значення показників для кожного із виокремлених кластерів як для діяльності юридичних осіб, так і фізичних осіб-підприємців — суб'єктів туристичної діяльності у 2018 році показано на рис. 1.10–1.11. На вертикальній осі відкладено середні значення змінних в розрізі одержаних кластерів, а на горизонтальній — показники діяльності суб'єктів туристичної діяльності.



**Рис. 1.10. Графік середніх значень показників діяльності юридичних осіб — суб'єктів туристичної діяльності у 2018 році для кожного кластера**

*Примітка.* Авторська побудова.



**Рис. 1.11. Графік середніх значень показників діяльності фізичних осіб-підприємців — суб'єктів туристичної діяльності у 2018 році для кожного кластера**

Аналізуючи дані органів державної статистики України, можна зробити висновок, що розвиток туристичної діяльності в Україні характеризується позитивною динамікою. Це підтверджується зростанням кількісних та якісних показників діяльності суб'єктів туристич-

ної діяльності, проте відсутність належного регулювання туристичної галузі з боку держави уповільнюють її розвиток. Тільки шляхом балансування інтересів регіонів, створення законодавчих, нормативно-правових та організаційно-економічних умов для розвитку галузі в кожній області можна досягнути комплексного розвитку туризму і забезпечити сприятливий імідж України на міжнародних ринках як туристично привабливої країни.

Формування туристичного кластеру є визначальним чинником впливу на інвестиційну привабливість регіону завдяки активізації залучення інвестицій. Застосування кластерного підходу сприятиме активізації інвестиційної діяльності в галузі туризму, підвищенню конкурентоспроможності туристичних підприємств. Варто наголосити, що реалізація тих чи інших заходів повинна відбуватись комплексно, що забезпечить максимальний синергетичний ефект.

Проведений кластерний аналіз дозволив виокремити групи регіонів за спільними (подібними) значеннями множини показників, що дозволить комплексно підійти до прийняття тих чи інших управлінських рішень, які базуватимуться на інтегральному та синергетичному ефекті взаємодії усіх складових туристичного бізнесу. Кожна з виокремлених за допомогою кластерного аналізу група регіонів потребує свого специфічного підходу, інших методів і заходів, ніж інші групи, що дозволить якомога ефективніше приймати рішення в умовах величезного масиву інформаційного середовища.

Отже, формування кластерної моделі розвитку туризму є інноваційним механізмом ефективного використання наявних ресурсів та об'єднання зусиль для розв'язання соціально-економічних проблем регіону та напрямом підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі.

## РОЗДІЛ 2

# ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ КРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

### 2.1. Вплив міжнародного туризму на економічне зростання країн: глобальний вимір

В умовах розвитку глобалізаційних процесів міжнародний туризм став однією з основних галузей розвитку національних економік більшості держав світу. Для багатьох країн туризм є основною статтею наповнення бюджету і забезпечення робочими місцями значної кількості населення. Активний розвиток міжнародного туризму сприяє не лише прискоренню інтеграції країни до світової спільноти, але й здатен розв'язувати деякі проблеми, що стосуються забезпечення національної безпеки держави. Туризм впливає на такі ключові сектори господарства, як транспорт і зв'язок, торгівля, будівництво, сільське господарство, виробництво товарів народного споживання, виступаючи каталізатором соціально-економічного розвитку.

Згідно з даними World Travel & Tourism Council (WTTC) <sup>[46]</sup> за 2018 рік, туризм — це один з найбільших секторів світової економіки, у якому зайнято понад 319 млн осіб, тобто кожен десятий працівник у світі. Сфера міжнародного туризму 2018 року зростала швидше ніж світова економіка (3,9 проти 3,2 % зростання світового ВВП) і генерувала 10,4 % усієї світової економічної діяльності, а це —

---

<sup>46</sup> World Travel & Tourism Council. (2019). *Travel & tourism economic impact 2019 world*. URL: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2019/world2019.pdf>.

8,8 трлн дол. США. Як світова категорія експорту, туризм займає третє місце після палива і хімічної промисловості, випередивши харчову промисловість та автомобілебудування. Тому міжнародний туризм займає ключові позиції в розвитку більшості країн світу, зокрема країн, що розвиваються, і малорозвинених економік.

Для прикладу, М. М. Відякіна [<sup>47</sup>], аналізуючи вплив міжнародного туризму на економічне зростання країн, що розвиваються, виокремлює його позитивний ефект на доходи і зайнятість населення, державні доходи, платіжний баланс, інвестиції та диверсифікацію економіки (зазначаючи, що туризм виступає альтернативою таким традиційним галузям, як сільське господарство і промислове виробництво). Крім того, науковиця наголошує, що галузь є особливо привабливою для стимулювання розвитку країн і регіонів, які раніше поклалися на натуральне сільське господарство, видобуток природних ресурсів, неформальну зайнятість. Водночас К. В. Антонюк [<sup>48</sup>] зазначає, що країни, які розвиваються, змушені імпортувати значну кількість продуктів і товарів для туристів та устаткування для індустрії туризму. Посилаючись на дослідження Світового банку, автор стверджує, що на імпорт товарів для туристів припадає 15–55 % надходжень від туризму залежно від розвитку економіки й орієнтованості туристичної індустрії на місцеві ресурси. У свою чергу, І. В. Сорока [<sup>49</sup>] запевняє, що купівля значної кількості продуктів і товарів для іноземних туристів та потрібного для інфраструктури обладнання у країнах, що розвиваються призводить до значного відпливу валюти за кордон. Також має місце і «демонстраційний ефект» міжнародного туризму — іноземні туристи під час своїх поїздок демонструють зарубіжні товари, що викликає зростання місцевого попиту на них.

В. А. Євтушенко, М. С. Рахман і Д. В. Мангушев, аналізуючи ринок туристичних послуг країн, які розвиваються, стверджують, що Китай та Індія, маючи великий відсоток зайнятості у туристичній галузі, невпинно збільшують і капіталовкладення в галузь, у країнах активно розвивається індустрія відпочинку і розваг, будуються нові

---

<sup>47</sup> Відякіна, М. М. (2015). Міжнародний туризм як чинник економічного зростання країн, що розвиваються. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 1 (39). URL: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.1.39.2015.84406>.

<sup>48</sup> Антонюк, К. В. (2013). Напрямки диверсифікації міжнародного ринку туристичних послуг. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*, 5–6, 12–17.

<sup>49</sup> Сорока, І. В. (2012). Сучасні тенденції міжнародного ринку туристичних послуг. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*, 111 (2), 266–273.

5-зіркові готелі на узбережжі з використанням останніх досягнень науки і техніки на всі смаки та гаманець <sup>[50]</sup>. І. М. Білецька <sup>[51]</sup> наголошує також на швидкому розвитку туризму в Сінгапурі, В'єтнамі, на Філіппінах, у Таїланді та Індонезії.

А. І. Довгань доводить, що для окремих країн туризм є головною дохідною галуззю, яка залучає до бюджету понад 50 % коштів. Наприклад, для таких острівних країн, як Макао (89,5 %), Антигуа і Барбуда (75,8 %), Ангілья (71 %), Аруба (70 %), Мальдівські (61,3 %), Сейшельські (54,5 %), Багамські острови (53,6 %) тощо <sup>[52]</sup>, галузь міжнародного туризму є ключовою ланкою наповнення бюджету.

Н. П. Стецько зазначає, що індустрію туризму можна розвивати і в період економічних криз, що має важливе значення для країн Східної Європи. Витрати на створення одного робочого місця тут у 20 разів менші, ніж у промисловості, а оборотність інвестиційного капіталу в чотири рази вища, ніж в інших галузях господарства. Автор наголошує, що гроші, витрачені іноземними туристами, функціонують в економіці країни як засіб обігу та нагромадження. Коли турист оплачує рахунок за готель, харчування та інші послуги, внесені ним гроші не залишаються без руху, вони використовуються для оплати цілої низки послуг інших сфер діяльності <sup>[53]</sup>. М. Бойко <sup>[54]</sup> також наголошує на присутності прямого і непрямого впливу туризму на економіку, створюючи тим самим кумулятивний ефект (рис. 2.1). На основі аналізу кумулятивного ефекту, автор доводить, що витрати туроператорів і турагентів, а також додаткові витрати туристів істотно впливають на розвиток інших секторів національної економіки. До цих витрат належать кошти туристичних підприємств на обслуговування туристів і витрати на придбання товарів і послуг в інших організацій, що належать до інфраструктури туризму.

<sup>50</sup> Євтушенко, В. А., Рахман, М. С., Мангушев, Д. В. (2017). Вплив міжнародного туризму на економічний розвиток та імідж окремої країни. *Проблеми економіки*, 2, 26–34.

<sup>51</sup> Білецька, І. М. (2016). Моніторинг тенденцій розвитку міжнародного туризму. *Вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського*, 11, 41–46.

<sup>52</sup> Довгань, А. І. (2014). Сучасний міжнародний туризм: основні тенденції та перспективи розвитку. *Географія та туризм*, 27, 3–10.

<sup>53</sup> Стецько, Н. П. (2013). Туризм у системі міжнародних економічних відносин. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету*, 2, 141–148.

<sup>54</sup> Бойко, М. (2016). Ефект мультиплікації у туризмі: обмеження та можливості. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*, 4, 23–32.

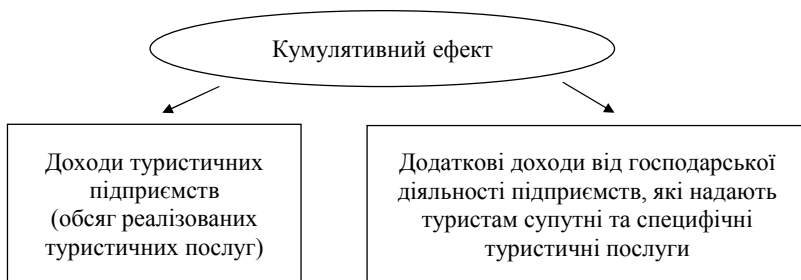


Рис. 2.1. Кумулятивний ефект туризму [55]

А. Гришук і Ю. Масюк також досліджували прямий і непрямий вплив туризму на економіку країни. До прямого впливу автори відносять безпосереднє збільшення доходів підприємств при купівлі туристами їхніх товарів і послуг, а також створення нових робочих місць у результаті зростання прибутків від туризму. До непрямого — схильність до накопичення (заощадження) населення і підприємств, що беруть участь у виробничому циклі. Автори наголошують, що витрати туристів підвищують доходи не тільки туристичних фірм, а й транспортних компаній, підприємств сфери торгівлі, зв'язку, закладів сфери дозвілля, які теж здійснюють витрати. Витрачають свою зарплату і працівники цих підприємств. У результаті утворюється другий цикл витрат, що збагачує все нові й нові підприємства [56].

Як зазначає О. Роїк, за сучасних умов туризм став каталізатором, що спричиняє активний розвиток як окремих галузей економіки, так і соціально-економічне зростання цілих країн. Навіть в економіці найбільш індустріально розвинених країн Західної Європи та Америки ця сфера посідає чільне місце за обсягами загальних доходів, кількістю створених робочих місць, надходженнями до бюджету [57]. Так, в Австрії надходження від іноземного туризму дозволяють цій країні щорічно покривати приблизно 80 % дефіциту платіжного балансу за розрахунками за товари і послуги. В Італії надходження від міжнарод-

<sup>55</sup> Бойко, М. (2016). Ефект мультиплікації у туризмі: обмеження та можливості. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*, 4, 23–32.

<sup>56</sup> Гришук, А. М., Масюк, Ю. О. (2015). Визначення впливу розвитку туризму на національну економіку. *Економічний аналіз*, 21 (1), 26–33.

<sup>57</sup> Роїк, О. Р. (2016). Вплив соціальної політики на розвиток туризму в умовах формування інноваційної економіки в Україні. *Причорноморські економічні студії*, 10, 53–57.

ного туризму збільшують позитивне сальдо платіжного балансу на 120–130 %.

Для прикладу, туризм у Німеччині в середньому забезпечує більш як 10,7 % відсотків валового внутрішнього продукту країни, а це 344,8 млрд дол. США [58]. Безпосередньо в туристичній сфері створено більш як 6 мільйонів робочих місць, що становить 9,9 % усіх найманих працівників у країні (тобто кожен 10 працівник зайнятий у туристичній сфері), а галузь туризму займає друге місце після автомобілебудування. Німеччина приваблива як центр ділового туризму завдяки всіляким виставкам, конференціям [59]. Промоцією Німеччини як туристичної дестинації займається Німецький центр туризму (рис. 2.2).

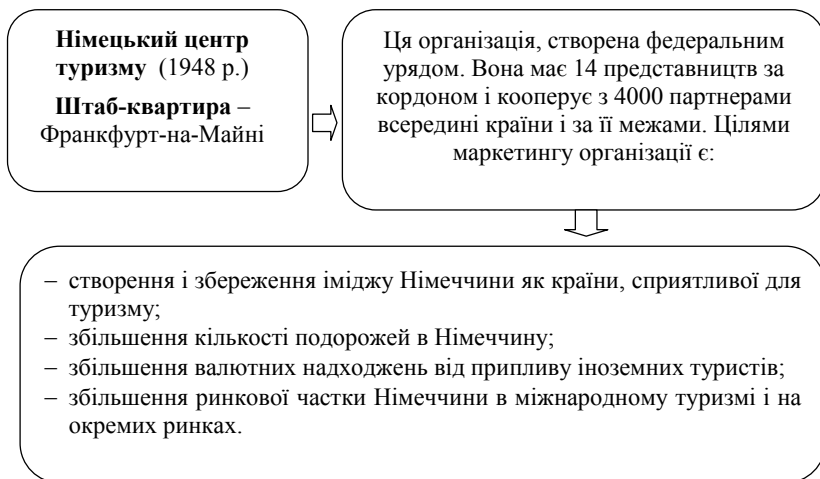


Рис. 2.2. Характеристика Німецького центру туризму [60]

<sup>58</sup> *Travel & tourism economic impact 2018 Germany*. (2018). URL: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries2018/Germany.pdf>.

<sup>59</sup> Макогін, З. Я., Андрусейко, Р. Я. (2018). *Туризм як прибуткова галузь економіки Німеччини: приклади для України*, Матеріали наукової конференції «Актуальні проблеми економіки і торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції». Львів : ЛТЕУ, 194–196.

<sup>60</sup> Макогін, З. Я., Андрусейко, Р. Я. (2018). *Туризм як прибуткова галузь економіки Німеччини: приклади для України*, Матеріали наукової конференції «Актуальні проблеми економіки і торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції». Львів : ЛТЕУ, 194–196.



Значний також внесок туризму в економіку Великої Британії і характеризується такими показниками: створює 10,5 % внутрішнього валового продукту держави, забезпечує зайнятістю близько 4 млн осіб (близько 11,6 % усього працездатного населення)<sup>[61]</sup>. Промоцією туризму в країні займається Міністерство культури, засобів масової інформації та спорту, якому підпорядковується орган, що безпосередньо координує діяльність у галузі туризму, — «VisitBritain» (2003 р.). Правління «VisitBritain» (рис. 2.3) складається з голови і п'яти членів, а також голів «Wales Tourist Board», «VisitScotland» та «England Marketing Advisory Board», регіональних структур, функції яких подібні до функцій «VisitBritain»<sup>[62]</sup>.

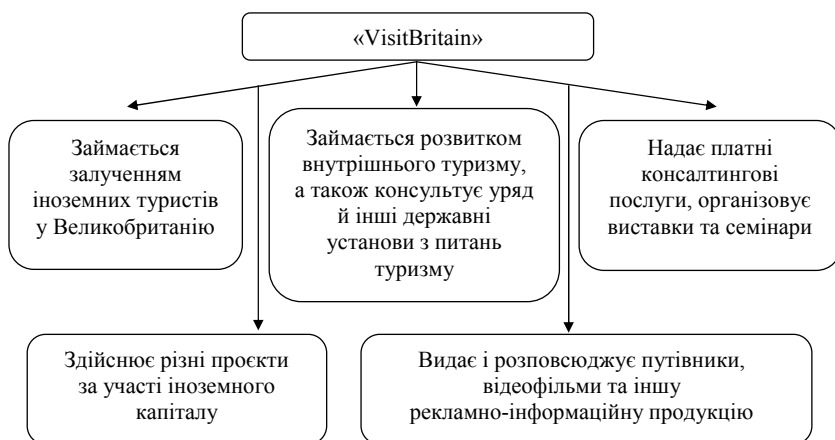


Рис. 2.3. Функції державного органу Великої Британії «VisitBritain»<sup>[63]</sup>

Туризм є також одним із найважливіших секторів економіки Італії, особливо для південних регіонів країни, надходження від якого 2018 року становили 258 млрд дол. США, мають динаміку до зростання (рис. 2.4).

<sup>61</sup> *Travel & tourism economic impact 2018 United Kingdom*. (2018). URL: <https://www.wtcc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2018/unitedkingdom2018.pdf>.

<sup>62</sup> Домбровська, С. М., Білотіл, О. М., Помаза-Пономаренко, А. Л. (2016). Державне регулювання туристичної галузі України. Харків : НУЦЗУ.

<sup>63</sup> Домбровська, С. М., Білотіл, О. М., Помаза-Пономаренко, А. Л. (2016). Державне регулювання туристичної галузі України. Харків : НУЦЗУ.

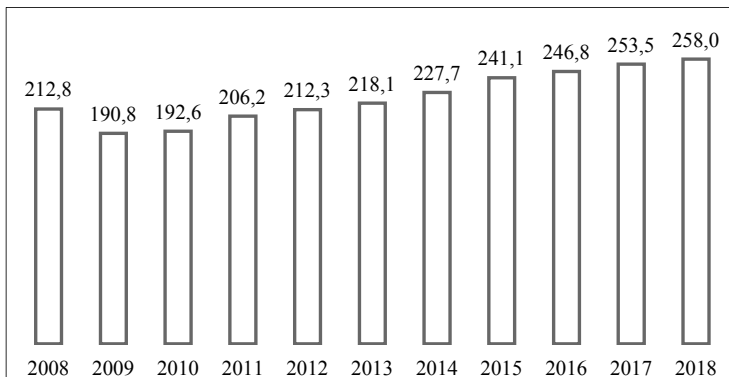


Рис. 2.4. Загальний внесок туризму у зростання ВВП, млрд дол. США [64]

Галузь туризму в Італії акумулює більш як 12 % ВВП країни і забезпечує роботою 13 % працездатного населення. Країну 2017 року відвідали 420 млн туристів, витративши близько 40 млрд євро. Згідно з дослідженнями європейських туроператорів, обсяги туристів, які прибувають до Італії, збільшується приблизно на 69 % під час Пасхи [65].

В Італії основним органом, який відповідальний за розвиток туристичної галузі країни, є Департамент з туризму, що входить до складу Міністерства виробничої діяльності. Однак провідна роль у представленні Італії на міжнародному туристичному ринку належить Національному управлінню з туризму (Ente Nazionale Italiano per il Turismo — ENIT (1919 р.)) (рис. 2.5) [66].

ENIT підпорядковується департаменту з туризму й повністю фінансується з держбюджету. Також для ефективного розвитку туристичної галузі 1983 року був ухвалений основний закон щодо вдосконалення і розвитку сфери туризму і готельної індустрії.

Найбільш відвідувана туристична країна Європи і світу — Франція: 2018 року її відвідало більш як 86,9 млн осіб, за цим показником країна зайняла перше місце, значно випереджаючи Іспанію (81,8 млн дол. США), США (76,9 млн дол. США), Китай (60,7 млн дол. США),

<sup>64</sup> *Travel and Tourism total contribution to GDP*. URL: <https://todata360.worldbank.org/WB/img/logo-wb-header-en.svg>.

<sup>65</sup> *Record numbers of tourists are arriving in Italy*. URL: <https://www.thelocal.it/20181128/record-numbers-of-tourists-are-arriving-in-italy-study-shows>.

<sup>66</sup> Кравчук, І. (2008). Державне регулювання розвитку туризму: зарубіжний досвід та перспективи впровадження. *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини*, 24, 134–141.

Італію (58,3 млн дол. США). У туристичному секторі Франції зайняті більше ніж 3,022 млн осіб (10,7 % усього працездатного населення), на нього припадає більше ніж 9,5 % ВВП країни, а це 266 млрд дол. США.



Рис. 2.5. Функції Національного управління з туризму Італії [67]

Париж у 2018 року ввійшло у п'ятірку найбільш відвідуваних міст світу, зайнявши третє місце (відвідало — 17,95 млн міжнародних туристів), поступившись лише Бангкоку (21,98 млн туристів) і Лондону (20,42 млн туристів) [68]. Проте дохід від міжнародного туризму значно вищий у США (244,708 млрд дол.), ніж у Франції (50,883 млрд дол.) [69], що пояснюється коротшим перебуванням туристів у Франції: ті, хто приїжджають до Європи, прагнуть відвідати і сусідні, не менш привабливі країни. До того ж французький турист більше сімейний, ніж діловий, що також пояснює менші витрати туристів у Франції.

Державне регулювання сфери туризму Франції здійснює Міністерство туризму, яке має дуже розгалужену структуру керування. Просуванням Франції як туристичної дестинації займається туристична агенція ATOUT France (рис. 2.6), що виникла в результаті об'єднання Maison de la France («Будинок Франції» 1987 р.) та Odit-France у травні 2009 року [70].

<sup>67</sup> Кравчук, І. (2008). Державне регулювання розвитку туризму: зарубіжний досвід та перспективи впровадження. *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини*, 24, 134–141.

<sup>68</sup> *The 20 most visited cities around the world in 2018*. URL: <https://www.businessinsider.com/most-visited-cities-in-the-world-2018-9>.

<sup>69</sup> *Tourism Revenue By Country*. URL: <https://www.worldatlas.com/articles/countries-earning-the-most-from-international-tourism.html>.

<sup>70</sup> Галасюк, С. С. (2008). Основні напрями розвитку туристичного ринку Франції. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Індустрія гостинності в країнах Європи». Сімферополь, 43–46.

Повноваження регіональних органів влади щодо регулювання туристичної галузі досить вагомі. Регіональні органи влади відповідальні за планування, формування середньострокових планів розвитку туризму в регіоні та за їхню реалізацію, ліцензування діяльності туристичних підприємств і класифікацію закладів розміщення та харчування, маркетинг і просування регіональних туристичних продуктів як на внутрішній, так і на міжнародний ринки, забезпечення інформаційної підтримки розвитку туризму в регіоні та ін. Місцеві органи влади забезпечують інформаційну підтримку туристичного сектору, здійснюють маркетинг місцевого туристичного продукту і готують пропозиції щодо розроблення регіональних туристичних програм [71].

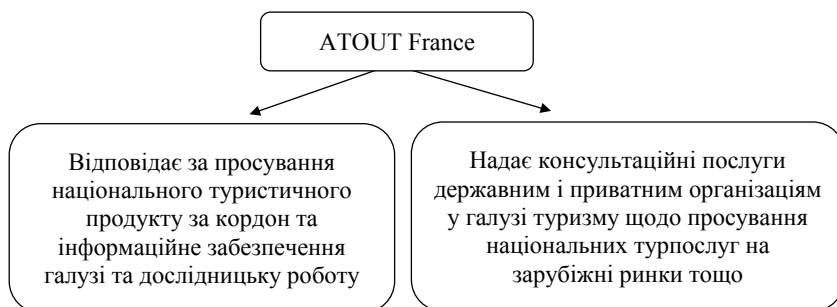


Рис. 2.6. Характеристика агенції ATOUT France [72]

Туристична індустрія Іспанії активного розвитку набула у 1960-х роках, коли уряд визнав туризм основним сектором розвитку економіки країни, проводячи політику заохочення, стимулюючи будівництво готельних комплексів шляхом надання позик, створюючи сприятливі умови для залучення іноземних інвестицій, підтримуючи приватний сектор [73]. Сьогодні Іспанія є одним із головних туристичних центрів світу. Вона спеціалізується переважно на масовому пляжному

<sup>71</sup> Толочко, А. (2011). Національна специфіка організації та регулювання міжнародного туризму. *Дослідження міжнародної економіки*, 4 (69), 88–100.

<sup>72</sup> Галасюк, С. С. (2008). Основні напрями розвитку туристичного ринку Франції. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Індустрія гостинності в країнах Європи». Сімферополь, 43–46.

<sup>73</sup> Давидова, О. Г. (2012). Моделі державного регулювання розвитку туристичної діяльності: світовий досвід. *Ефективна економіка*, 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

туризмі. В Іспанії в галузі туризму 2018 року працювало 14,7 % працездатного населення, а це 2,83 млн осіб. На сферу туризму припадає 14,6 % ВВП країни, що становить 211 млрд дол. США.

В Іспанії питання туризму координує державний секретаріат з питань торгівлі, туризму та малого бізнесу, підлеглий Міністерству економіки (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Структура Міністерства економіки Іспанії [74]

Іспанський інститут туризму «Turespaca» займається залученням іноземних туристів, здійснюючи рекламну діяльність і промоцію іспанських курортів за кордоном. Ця організація має широку мережу інформаційних офісів в Іспанії та 29 представництв у 21-й країні світу. Інститут повністю фінансується з держбюджету. Як результат, Іспанія посідає перше місце у світі за обсягом річного бюджету для проведення політики просування національного туристичного продукту за кордоном, 70 % якого надає уряд країни. Туристична діяльність на загальнодержавному рівні в Іспанії визначається Законом

<sup>74</sup> Горбань, Г. П. (2011). Управління регіональним розвитком туристичної галузі: світовий досвід. *Економіка і управління*, 4, 110–113.

№ 48/1963 «Про компетенцію у галузі туризму» та Декретом «Про діяльність приватних підприємств» від 14 січня 1965 року [75].

Ще однією країною, де туризм — це одна з провідних галузей економіки, є Греція, саме на неї 2018 року припадало у 20,6 % ВВП країни (44 млрд дол. США) і 25,9 % робочої сили. Грецію щорічно відвідують понад 20 мільйонів туристів (40 тисяч з яких — українці).

Просуванням Греції як туристичної країни займається Грецька національна туристична організація, або ГНТО (Greek National Tourism Organization, GNTO) — державний орган у веденні Міністерства культури і туризму Греції. Грецька національна організація туризму вперше була заснована 1927 року і відновлена 1950-го Законом «Про надзвичайний стан». ГНТО складається з головного офісу, що діє в Афінах, і регіональних департаментів з туризму [76]. Логотип із девізом організації: «Greece: The true experience», який перекладається як «Греція: справжній досвід», наголошує на бездоганній організації туристичних процесів усередині країни та безпечності туристичного продукту.

Крім ГНТО, організацією туризму займаються: Грецька національна туристична рада, Асоціація підприємств з туризму та подорожей, Грецька готельна палата, Гільдія професійних гідів (національні та регіональні представництва), Грецька асоціація туристичних підприємств, Інститут туристичних досліджень і прогнозів тощо [77]. Така кількість туристичних установ не лише сприяє надходженню міжнародних туристичних потоків у країну, а й приносить значні доходи від їхнього перебування. Для прикладу, 2018 року іноземні туристи витратили у країні 22 млрд дол. США, а це 27,9 % від загального експорту Греції.

Отже, досвід європейських країн доводить ефективність діяльності туристичної галузі, що здатна значною мірою поліпшити ВВП країн. Для перевірки цієї гіпотези на основі даних табл. 2.1 побудовано графічну інтерпретацію моделі Scatterplot. Для більш чіткішого результату показники були прологарифмовані. Вибір країн здійснював-

---

<sup>75</sup> Горбань, Г. П. (2011). Управління регіональним розвитком туристичної галузі: світовий досвід. *Економіка і управління*, 4, 110–113.

<sup>76</sup> Грецька національна туристична організація. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>.

<sup>77</sup> *Особливості формування та реалізації туристичної політики держави : міжнародний, національний, регіональний досвід.* (2013). Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна.

ся залежно від частки туризму у ВВП і вагомості країни в міжнародних туристичних потоках, а також було враховано Україну.

Таблиця 2.1

**Показник надходжень від міжнародного туризму і ВВП**

<b>Країна</b>	<b>ВВП, млрд дол. США</b>	<b>Надходження від туризму, млрд дол. США</b>
Німеччина	3998,87	344,8
Великобританія	2822,81	310,9
Франція	2774,16	265,8
США	20500,60	1595,1
Китай	12237,70	1509,4
Італія	2071,41	274,9
Японія	5070,63	367,7
Іспанія	1425,32	211,0
Мексика	1199,26	209,4
Таїланд	490,12	109,5
Туреччина	713,51	95,6
Австралія	1427,77	153,6
Австрія	459,4	70,4
Греція	218,06	44,5
Україна	126,39	6,77

*Примітка.* Складено автором за: [78].

Інтерпретована модель свідчить про прямий зв'язок (рис. 2.8) між надходженнями до бюджету і зростанням ВВП досліджуваних країн (з незрозумілих нам причин програма не врахувала Іспанію і Францію).

Дослідження показали, що при зростанні надходжень від туризму на 1 % ВВП зростає на 7 %, що свідчить про значний внесок туристичних потоків в економічне зростання країн. Найбільш чітко це твердження спостерігається для економіки Таїланду, Австрії, Японії, Німеччини, Великобританії (точки перебувають на лінії тренду), а найменше — в економіці США та України, що пояснюється незначною

<sup>78</sup> *Countries with highest contribution of travel & tourism GDP.* URL: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/documents-2019/global-main-countries-data-table-eir-2019.pdf>.

часткою надходжень від туристичної діяльності у формуванні ВВП країн і незначному фінансуванні розвитку та промоції туристичної галузі (рис. 2.9).

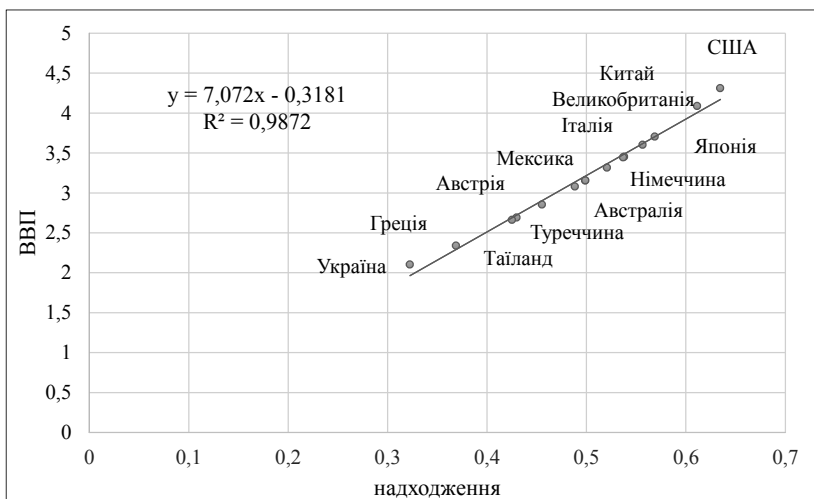


Рис. 2.8. Вплив надходжень від міжнародного туризму на ВВП країн  
Примітка. Авторська інтерпретація.

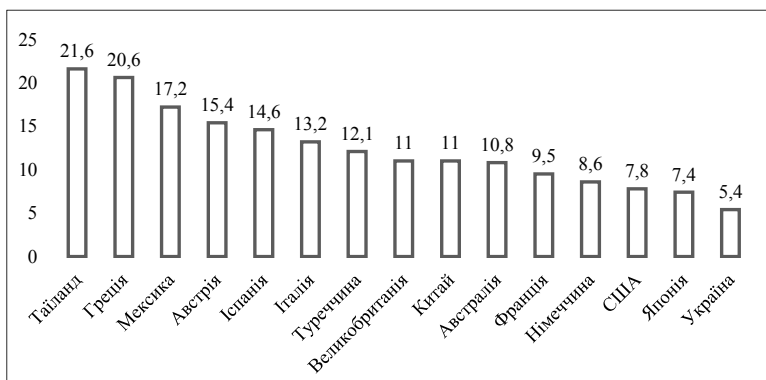


Рис. 2.9. Частка надходжень від туризму до ВВП країни за 2018 р., у % <sup>[79]</sup>

<sup>79</sup> Countries with highest contribution of travel & tourism GDP. URL: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/documents-2019/global-main-countries-data-table-eir-2019.pdf>.



Для прикладу, Сполучені Штати Америки в цей час не займаються просуванням національного турпродукту за кордоном на державному рівні; рекламування своїх туристичних можливостей провадять тільки окремі штати (Гаваї, Арізона, Флорида, Каліфорнія, Невада), тобто на регіональному рівні. З 1997 року у США немає центрального органу державного регулювання сфери туризму. Усі функції регулювання галузі покладено на принципи ринкової економіки («самоорганізація» і «саморегулювання») і суб'єктів господарювання. Цей крок був обумовлений стійкими позиціями США на міжнародному туристичному ринку та наявністю сильних приватних туристичних компаній, які можуть самостійно проводити масштабні рекламні компанії в інтересах усього національного ринку [80].

Згідно з дослідженнями McKinsey Global Institute, США не здійснюють достатньої промоції туризму, що позначається на втраті потенційних доходів. Для прикладу, країни ЄС щороку в середньому витрачають на промоцію туризму 800 млн. дол. США. На думку дослідників Інституту, Сполучені Штати повинні ухвалити аналогічну національну стратегію просування національного туристичного продукту. Експерти зазначають [81], що слабкий долар повинен «приваблювати» туристів із Китаю, Індії та Бразилії, проте більшість китайських туристів відвідують Францію, ніж США, що пов'язано як зі значною рекламою французького національного туристичного продукту так і підтримкою розвитку галузі на національному рівні. Тому фінансування промоції туризму в сучасних умовах має надзвичайно важливе значення для розвитку галузі та економіки країни загалом.

Варто зазначити, що на національному рівні роль національної туристичної адміністрації виконує Офіс із туризму і подорожей (Office of Travel and Tourism Industries, ОТТІ) під керівництвом Адміністрації міжнародної торгівлі у складі Департаменту торгівлі США (рис. 2.10).

Офіс із туризму і подорожей (ОТТІ) бере на себе обов'язки щодо проведення ключових національних маркетингових програм на окремих міжнародних ринках, однак не забезпечує повномасштабний маркетинг США за кордоном (рис. 2.11). Під керівництвом ОТТІ пе-

<sup>80</sup> Опанасюк, Н., Туник, О. (2015). *Правове та державне регулювання туризму в США*. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Сполучені Штати Америки у сучасному світі: політика, економіка, право, суспільство». Львів : Центр американських студій ФМВ ЛНУ ім. І. Франка, 458–461.

<sup>81</sup> *How Tourism Can Help Save the U.S. Economy*. URL: <https://www.theatlantic.com/business/archive/2011/06/how-tourism-can-help-save-the-us-economy/240429>.

ребуває Статистична система туризму і подорожей. Система забезпечує інформацією, що відображає останні досягнення галузі, тенденції розвитку і прогнози на майбутнє [82]:

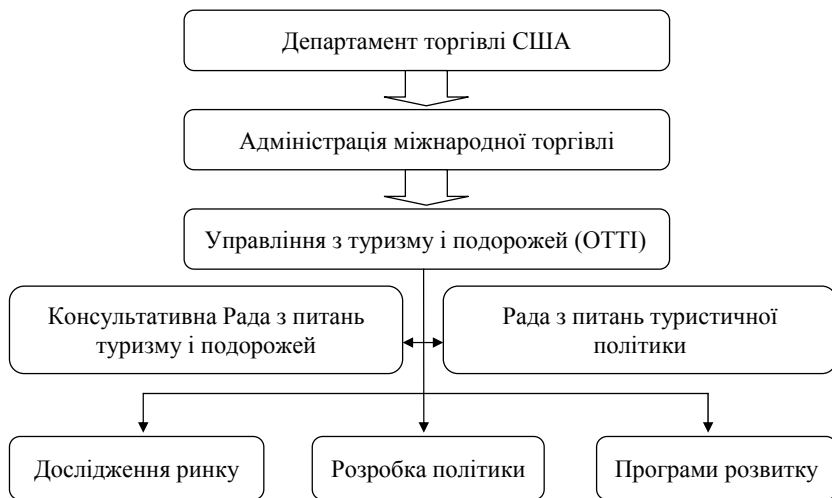


Рис. 2.10. Організаційна структура департаменту торгівлі США [83]

На регіональному рівні діють туристичні інформаційні центри (ТІЦ), або «Центри гостинності», які надають усю потрібну інформацію про привабливі туристичні дестинації та є своєрідними територіями відпочинку, які, зазвичай, розташовуються одразу після кордону чергового штату або вздовж автомагістралей між штатами. Крім того, в індустрії туризму США працюють невеликі турагентства, сімейні мотелі, фірми з оренди автомобілів, сувенірні лавки, місцеві туроператори. Усього кількість таких підприємств перевищує 100 000. Переважно малі підприємства туристичної індустрії функціонують незалежно один від одного, без будь-якого централізованого управління, за наявності лише номінально потрібного координаційного механізму [84].

<sup>82</sup> Толочко, А. (2011). Національна специфіка організації та регулювання міжнародного туризму. *Дослідження міжнародної економіки*, 4 (69), 88–100.

<sup>83</sup> Толочко, А. (2011). Національна специфіка організації та регулювання міжнародного туризму. *Дослідження міжнародної економіки*, 4 (69), 88–100.

<sup>84</sup> *Туристична політика зарубіжних країн*. (2015). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна.

У свою чергу, в Україні головним органом у системі центральних органів виконавчої влади у формуванні та забезпеченні реалізації державної політики у сфері туризму є Міністерство економічного розвитку та торгівлі (2010 р.), у підпорядкування якого входить Департамент туризму та курортів (рис. 2.12). Головна мета діяльності департаменту — забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері туризму та курортів (крім здійснення державного контролю у сфері туризму та курортів).

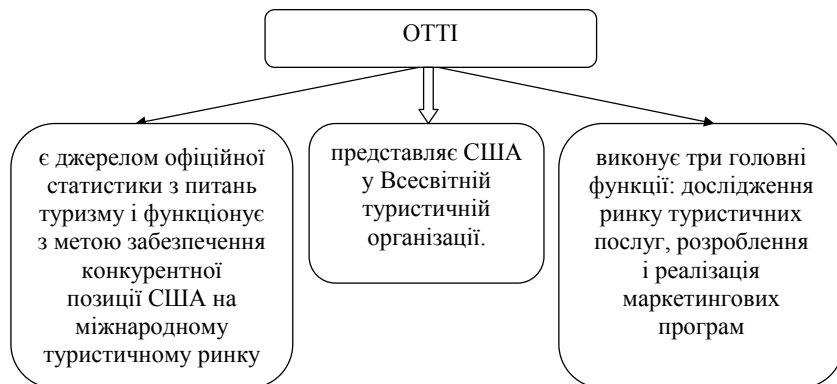


Рис. 2.11. Характеристика Офісу з туризму і подорожей (США) [85]

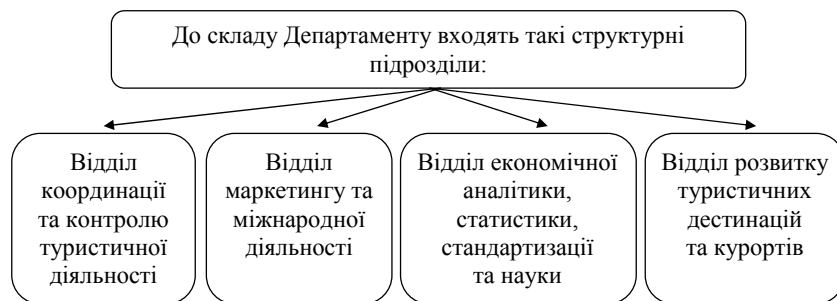


Рис. 2.12. Структура Департаменту туризму та курортів [86]

<sup>85</sup> Макогін, З. Я. (2018). *Міжнародний туризм*. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету.

<sup>86</sup> Про затвердження Положення про департамент туризму та курортів. №1202. (2016). URL: <https://docs.dtkr.ua/doc/v1202731-16>.

Крім того, поліпшенню управлінської діяльності в туристичній сфері України сприяло ухвалення Законів: «Про туризм» (1995 р.), «Про курорти» (2000 р.), «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» (2000 р.), «Про захист прав споживачів» (1991 р.); Ліцензійних умов провадження турсервісної діяльності (затверджено наказом Міністерства інфраструктури України від 10 липня 2013 р. № 465); затвердження Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року (2017 р.), запровадження державної статистичної звітності, ліцензування суб'єктів туристичної діяльності всіх форм власності та стандартизації послуг у галузі туризму, скасування туристично-екскурсійного і готельного збору та ін. [87].

Основні напрями державної політики галузі наведено в Законі України «Про туризм» (розділ II, стаття 3), у яких декларується підтримка розвитку туризму у регіонах, створення пріоритетного розвитку туристичної індустрії. А у Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року зазначається, що основними завданнями у сфері туристичної діяльності на період до 2026 року є [88]:

- здійснення комплексу заходів із підтримки розвитку туристичної індустрії, зокрема створення привабливого інвестиційного клімату у сфері туризму і курортів;

- забезпечення належного рівня міжгалузевої координації та міжрегіональної кооперації, що сприятиме раціональному використанню туристичних ресурсів і дасть можливість оптимізувати витрати з державного і місцевих бюджетів на здійснення заходів у сфері туризму та курортів;

- об'єднання зусиль органів державної влади та органів місцевого самоврядування, представників туристичного бізнесу, інших галузей економіки та інститутів громадянського суспільства для популяризації України у світі і формування іміджу України як країни, привабливої для туризму;

- гармонізація національного законодавства з європейським, дотримання цілей і принципів, проголошених стратегічними документами розвитку держави.

Але попри таку кількість регуляторних актів і стратегій розвитку, Україна все ще залишається аутсайдером міжнародного туристичного

---

<sup>87</sup> Макогін, З. Я. (2018). *Міжнародний туризм*. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету.

<sup>88</sup> Кабінет Міністрів України. (2017). *Про схвалення Стратегії розвитку туризму і курортів до 2026 р.* № 168-р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show>.

руху. Частка надходжень від міжнародного туризму до ВВП має спадну динаміку (рис. 2.13) і 2018 року становила 5,4 %, що значно нижче від решти Європейських країн. Для прикладу, середньозважена частка надходжень від міжнародного туризму до ВВП для країн ЄС становить 10,1 %.

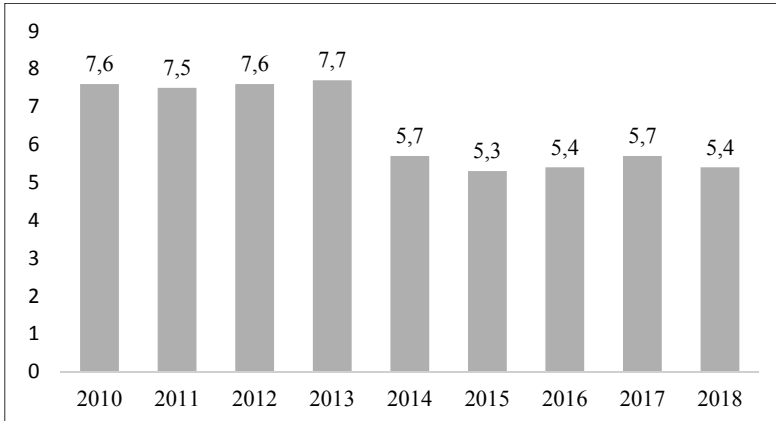


Рис. 2.13. Частка надходжень від туризму до ВВП України у період з 2010 до 2018 рр., у % <sup>[89]</sup>

Ураховуючи, що галузь туризму в Україні є значною мірою недофінансована і потребує популяризації на міжнародній арені, варто надати рекомендації, які сприятимуть її розвитку. Отже, створення конкурентоспроможного туристичного продукту і популяризації його у світі вимагає від уряду запровадження таких заходів: приведення нормативно-правової бази туристичної індустрії у відповідність з міжнародними стандартами; збільшення фінансування галузі з метою модернізації інфраструктурних об'єктів; запровадження потужної маркетингової та рекламно-інформаційної діяльності вітчизняного туристичного продукту; популяризація національного туристичного бренду за кордоном, адже іноземні туристи переконані, що в Україні війною охоплена вся територія країни, а не окрема її частина, та ін.

Таким чином, в умовах розвитку глобалізаційних процесів міжнародний туризм став однією із ключових галузей розвитку національних економік більшості держав світу. Досвід Європейських держав

<sup>89</sup> *Tourism Revenue By Country*. URL: <https://www.worldatlas.com/articles/countries-earning-the-most-from-international-tourism.html>.

показує, що ефективний розвиток туристичної галузі залежить від фінансування та просування сфери туризму як усередині країни, так і за кордоном. У Євросоюзі на розвиток туризму виділяють немалі кошти і створюють цікаві туристичні проекти. Європейська комісія має щонайменше 11 великих програм і різних фондів, через які надходить фінансова допомога туристичній галузі ЄС, що розглядається як стратегічно важлива, і є третім за величиною сектором економіки. За допомогою цих програм фінансування отримали сотні проектів в ЄС. Українська ж державна політика в цьому аспекті не така продуктивна, тому фінансування має спрямовуватися не лише на рекламні заходи, а й на глибокі маркетингові дослідження, підвищення інформаційної прозорості та додаткову освіту працівників туристичної індустрії, яка повинна відповідати світовим стандартам.

## **2.2. Глобальні інтеграційні процеси в системі підвищення конкурентоспроможності туристичних послуг країни**

Міжнародний туризм для багатьох країн на сьогодні є найбільш прибутковою галуззю економіки, а прибутки від міжнародного туризму — вагома частина національних бюджетів. Мандрівки і туризм у цілому стимулюють розвиток інвестиційних проектів із розбудови готельно-туристичної інфраструктури, а саме аеропортів, морських портів. Це, у свою чергу підвищує якість життя корінного населення та обслуговування туристів.

За даними Міжнародної туристичної організації частка туризму у світовому ВВП становить близько 9 % і близько 30 % у світовому експорті послуг, 6 % від обсягів світової торгівлі. У галузі туризму працює більш ніж 235 млн осіб, або кожний 12-й працівник. Послугами туристичної галузі 2015 року скористалося близько 983 млн іноземних туристів, 2017 року їхня кількість досягла 1 млрд осіб. На період 2017 року товарообіг світового туризму досягнув понад 1,2 трільйона дол. США [90].

Просування бізнесу у сфері туризму здатне гарантувати істотний вклад в економіку країни в наданні нових робочих місць, поповнення

---

<sup>90</sup> *Туризм в Україні: куди йдуть найбільше і які напрями потрібно розвивати.* URL: <http://expres.ua/news/2017/10/05/265404-turyzm-ukrayini-kudy-yidut-naybilshe-napryamypotribno-rozvyvaty>.

державного бюджету за допомогою сплати податків і відвідуванням України іноземними туристами.

Доходи від міжнародного туризму в останні роки збільшувалися щорічно.

«За останній рік в економіку Львова зайшло понад 17 мільярдів гривень від туризму. Це вже справжня індустрія, яка годує десятки тисяч людей. Зростання за останні сім років — майже в 4 рази. Це важливо, адже на сьогодні близько 10 відсотків грошей у світовій економіці крутяться в туризмі», — зазначив міський голова Садовий [91].

Особливістю останніх років є декларування необхідності ефективного інтегрування України в систему міжнародного туристського обміну як засобу сприяння розвитку торгівлі туристичними послугами і досягнення сталого активного зовнішньоторговельного балансу. Разом з тим макроекономічні результати участі України в міжнародному туризмі можна вважати неуспішними. Безумовно, на зниження доходів від міжнародних туристичних прибуттів у нашій країні вплинуло зменшення чисельності іноземних туристів через нестабільну політичну ситуацію. Така ситуація значною мірою є наслідком відсутності розроблених чітких пріоритетів і стратегічних напрямів розвитку в'їзного і виїзного туризму як на рівні провідних туристсько-рекреаційних регіонів, так і країни в цілому. Підвищення ролі туризму як галузі в умовах глобалізації економіки вимагає розвитку координації туристичної діяльності з природними, соціально-культурними, екологічними, економічними, інформаційними і технологічними можливостями окремих країн і регіонів, а також світової економіки в цілому. Усе це говорить про те, що роль багатостороннього співробітництва стає дедалі актуальнішим питанням.

Міжнародний туризм є фактором, що сприяє поліпшенню взаємопорозуміння між державами, активним стимулятором розвитку зовнішньоекономічних, торговельних і культурних відносин.

Аналіз статистичної звітності (табл. 2.2) дозволяє встановити певні тенденції в розвитку операцій в'їзного туризму.

Стан туризму в Україні за останні роки характеризується:

– Зменшенням числа іноземних громадян, які приїжджали з туристичною метою 2017 року, що можна вважати проявом глобальної фінансової кризи і через нестабільну політичну ситуацію у країні;

---

<sup>91</sup> Доходи від туризму є суттєвим джерелом для Львова. (2018, грудень 20). *Цензор.НЕТ*. URL: <https://censor.net.ua/ua/v3103367>.

– Збереженням регіональної диференціації в розвитку міжнародного туризму: як і раніше, 80 % прибуттів іноземних туристів припадають на м. Київ (50 %), Львів (24,3 %) та Одеську область (5,7 %).

Таблиця 2.2

**Динаміка в'їзду іноземних громадян в Україну за цілями поїздки за 2008–2017 рр., тис. чол. [<sup>92</sup>]**

Період	Всього	Службові	Туризм	Приватні	Навчання	Працевлаштування	Іміграція	Інше
2008	25449,08	1048,37	1693,35	22290,98	65,22	11,99	27,84	311,33
2009	20798,34	741,88	1350,25	18348,13	103,50	31,81	8,63	214,15
2010	21203,33	694,56	1083,02	19089,07	67,48	14,76	48,34	206,11
2011	2141,53	644,99	1225,95	19180,17	59,17	16,14	64,79	224,07
2012	23012,823	350,23	940,05	16795,240	23,813	9,102	40,419	4853,973
2013	24671,227	167,42	488,49	18167,742	0,283	0,330	5,088	5841,872
2014	12711,507	49,44	146,81	9696,854	1,109	0,786	2,496	2814,021
2015	12428,286	41,17	137,91	11525,239	0,101	1,304	2,314	720,253
2016	13333,096	33,40	172,85	12953,702	2,087	0,026	3,145	167,891
2017	14229,642	88,98	38,96	13741,653	4, 521	2,640	4,027	348,867

На нинішній день існування міжнародного туризму як однієї з найбільш прибуткових галузей економіки неможливо уявити без міжнародного співробітництва. Співробітництво — це система партнерства на регіональному, державному і міждержавному рівнях. Саме воно забезпечує просування національного туристичного продукту країни на світовий ринок, сприяє залученню його до світового інформаційного простору, набуттю передового досвіду організації туристичної діяльності.

Співпраця з міжнародними організаціями, зокрема над створенням і просуванням на світовому ринку спільних туристичних продуктів, є важливим чинником для інтеграції України у світовий простір, а також євроінтеграції.

<sup>92</sup> Державна служба статистики України. Туризм. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.



Сьогодні Україна розвиває міжнародне туристичне співробітництво в рамках ВТО, організації Чорноморського економічного співробітництва (ОЧЕС), Центрально-Європейської ініціативи (ЦЕІ), співпрацює з Європейським Союзом, Радою Європи, Радою держав Балтійського моря, ГУАМ тощо.

Метою міжнародного туристичного співробітництва є:

- створення єдиного туристичного простору як зони вільної торгівлі туристичними послугами і вільного туристичного руху;
- ефективне використання туристичного потенціалу для збільшення туристичних потоків;
- підвищення економічної ефективності туризму як передумови соціально-економічного розвитку країн.

Україна приділяє велику увагу співпраці з Європейським Союзом з питань визначення та реалізації світової туристичної політики, включення України в перспективні програми фінансової та технічної допомоги, а також інвестиційні проекти ЄС у сфері туризму. Адже за своїм туристично-рекреаційним потенціалом Україна має всі можливості стати одним з провідних європейських туристичних центрів.

Відповідно до Глави 16 Розділу V Угоди про асоціацію між Україною і ЄС співпраця в галузі туризму здійснюється задля підвищення конкурентоспроможної туристичної галузі. Співпраця у сфері туризму зосереджується на таких напрямках:

- обмін інформацією, найкращими практиками тощо;
- встановлення стратегічного партнерства між державними, приватними та суспільними інтересами з метою забезпечення сталого розвитку туризму;
- просування та розвиток туристичних продуктів і ринків, інфраструктури, людських ресурсів та інституційних структур;
- розвиток та імплементація ефективних політик і стратегій, зокрема відповідних правових, адміністративних та фінансових аспектів;
- навчання спеціалістів з туризму, а також нарощення потенціалу в галузі туризму з метою підвищення стандартів якості надання туристичних послуг;
- розвиток і сприяння туризму на основі місцевих громад.

Кабінет Міністрів України 2017 року схвалив Стратегію розвитку туризму та курортів до 2026 року.

Для подальшого розвитку галузі здійснюється підготовка внесення комплексних змін до Закону України «Про туризм». Проект Закону України щодо внесення змін до зазначеного Закону наразі перебуває на розгляді у Верховній Раді.

Зміни передбачають:

- удосконалення, доповнення та уточнення термінологічно-понятійного апарату у сфері туризму відповідно до загальноприйнятих міжнародних дефініцій, зокрема з урахуванням класифікації Всесвітньої туристичної організації ООН (ЮНВТО);
- визначення наявних видів туризму залежно від напрямку туристичних потоків, способу організації туру, категорій осіб, які здійснюють туристичні подорожі, їхнього віку, джерел фінансування подорожі, цілей, способів пересування та інших ознак;
- запровадження обов'язкового страхування цивільної відповідальності туроператорів і турагентів перед туристами з метою захисту прав і законних інтересів споживачів туристичних послуг;
- регламентування загальних засад роботи саморегульованих організацій у сфері туризму;
- установа механізму створення і забезпечення діяльності державного та місцевих фондів розвитку туризму;
- урегулювання діяльності фахівців туристичного супроводу в Україні шляхом створення Реєстру фахівців туристичного супроводу;
- визначення порядку встановлення категорій об'єктів туристичної інфраструктури за декларативним принципом і повноважень Мінекономрозвитку з цього питання;
- визначення правових засад статистичного обліку у сфері туризму та повноважень причетних органів влади.

Для забезпечення реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року, відповідно до проектного, програмного підходів і методики та практик ЄС, сформовано п'ять Програм регіонального розвитку, які мають інвестиційну та розвиткову спрямованість:

- Програма регіонального розвитку «Інноваційна економіка та інвестиції»;
- Програма регіонального розвитку «Сільський розвиток»;
- Програма регіонального розвитку «Розвиток людського потенціалу»;
- Програма регіонального розвитку «Розвиток туризму»;
- Програма регіонального розвитку «Загальноукраїнська солідарність»

Сьогодні Україна розвиває міжнародне туристичне співробітництво, співпрацюючи з Європейським Союзом. Розбудовується договірно-правова база двостороннього співробітництва з країнами ЄС. Відбувається гармонізація законодавства України в галузі туризму з ди-

рективами та іншими актами ЄС. Розвиток дво- і багатостороннього співробітництва з Європейськими державами і з його провідними інституційними структурами та економічними об'єднаннями робить Україну відкритою для міжнародного туристичного співробітництва.

Ізраїль став 46-ю країною, з якою Україна підписала Угоду про вільну торгівлю. Створення ЗВТ з Ізраїлем є для України пріоритетним завданням, адже після набрання чинності аналогічним режимом з ЄС, а також напередодні приєднання до Регіональної конвенції про пан'євро-середземноморські преференційні правила походження (Пан-Євро-Мед) Україні вигідно створювати режими вільної торгівлі з країнами, що мають аналогічний режим з Євросоюзом [<sup>93</sup>].

Для нашої країни Ізраїль є перспективним торговельним та інвестиційним партнером у таких сферах, як туризм, сільське господарство, енергетика, промисловість, ІТ та ін. Для нас важливий досвід Ізраїлю, котрий в умовах ворожого протистояння з навколишнім середовищем зміг консолідувати суспільство і домогтися значного й сталого економічного росту.

Варто наголосити, що подальший розвиток українсько-ізраїльських відносин має широкі перспективи не лише в торговельно-економічній, науково-технічній, культурній і гуманітарній сферах. Держава Ізраїль нині набуває все більшого впливу на світовій арені, незважаючи на багаторічний близькосхідний конфлікт у своєму регіоні. Сьогодні Ізраїль — член Організації економічного співробітництва і розвитку. Його ВВП на душу населення вдсятеро перевищує український. Ізраїль очолює рейтинги найбільш інноваційних країн світу завдяки своїй винятковій системі організації наукових досліджень, має надзвичайно успішне сільське господарство, систему охорони здоров'я.

Зростаючий вплив Ізраїлю у світі завдяки економічним реформам, використанню новітніх технологій і всупереч тривалому воєнному конфлікту є чудовим прикладом успіху для України, гуманітарний потенціал обох країн створює для цього сприятливу перспективу.

На нашу думку, у результаті активної державної політики та узгоджених дій усіх державних і місцевих органів влади з питань розвитку туризму, зокрема в міжнародних транспортних коридорах, створення прийнятних і прозорих «правил», сприйняття міжнародного

---

<sup>93</sup> Панченко, Ю. (2016, грудень 27). Коротка пауза чи глибоке замороження? Яке майбутнє у ЗВТ з Ізраїлем. *Європейська правда*. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2016/12/27/7059468/>.

туризму як засобу інтеграції у світовій і європейській простір, туризм стане потужною індустрією. Це буде джерелом значних і стабільних доходів, сприятиме розвитку суміжних галузей та регіонів відвідання, відповідно, і стійкому розвитку цих регіонів і країни в цілому, поліпшенню іміджу України у світі.

Співпраця з міжнародними організаціями сприятиме виходу України на міжнародний рівень розвитку туризму. Тому подолання перешкод на шляху співробітництва є важливим кроком для майбутнього туристичної галузі.

### **2.3. Інноватизація туристичного бізнесу як передумова підвищення конкурентоспроможності країни в епоху глобалізації**

В умовах глобалізаційних процесів ефективізація підприємництва у сфері туристичного бізнесу позиціонується як невід'ємна складова поступу суспільства в економічному і соціальному зрізах. Цей вид підприємницької діяльності визнається стратегічно важливим для країн, які, маючи потужний ресурсний потенціал для розвитку туристичного бізнесу, перебувають в умовах турбулентності. Залучення інвестицій у туристичну сферу сприяє створенню нових робочих місць також і в суміжних сферах, активізує оновлення інфраструктури й спонукає до комплексного розвитку територіальних суспільних систем, зміцнює їхню конкурентоспроможність.

Сфера туризму, як і кожна соціальна система, реагує на суспільні трансформації. Найбільш відчутно нові суспільні віяння позначаються на бізнес-процесах туристичних підприємств і на середовищі споживачів туристичних послуг. Тому суб'єкти туристичного бізнесу задля підвищення своїх конкурентних позицій вимушені адаптовуватися до нових світосистемних закономірностей.

У ХХІ столітті важливим атрактором ефективізації бізнес-процесів суб'єктів економічної діяльності визнано інноватизацію. Під останньою слід розуміти не просто інноваційний розвиток чи застосування інновацій у господарській діяльності. Інноватизація, як правомірно зауважує І. Галюк, — це процес забезпечення умов для активізації інноваційного розвитку, який використовується за умови об'єктивного усвідомлення необхідності комплексних змін у роботі системи, реалізується на засадах системності шляхом сприяння активізації інноваційного потенціалу з метою забезпечення збалансовано-

го прогресивного розвитку складових системи і, як наслідок, виведення системи на якісно новий рівень розвитку та отримання ефекту трансформаційно-інноваційного прискорення [<sup>94</sup>].

Панорама досліджень процесу інноватизації в рамках економічної науки доволі широка. Так, питання інноватики, інноваційної діяльності та інновативних перетворень у контексті соціально-економічного розвитку суспільних систем різного рівня вивчали такі закордонні науковці, як Й. Шумпетер, Б. Санто, П. Друкер, І. Ансофф, Б. Твісс та ін.

Серед новітніх напрацювань українських учених інноватизація розглядається поліаспектно:

- як інвестиційний ресурс (О. Левіна);
- як напрям технологічних змін (М. Синиця);
- як аспект обліково-аналітичного забезпечення (Т. Давидюк);
- як чинник ринку праці (О. Кондрацька);
- як інституціональний зріз дихотомії старих і нових інститутів розвитку сфери фінансів (Н. Краус);
- як вислід впливу соціально-психологічного чинника (А. Турило).

Потреба у формуванні наукових, методологічних та праксеологічних основ інноватизації туризму зумовлена процесами реструктуризації світового ринку туристичних послуг, зменшенням платоспроможності туристичного попиту, міжнародною конкуренцією і зміною технологій туropolерейтингу, які передбачають пошук шляхів подолання управлінської та економічної кризи завдяки розробленню і запровадженню різних видів новацій [<sup>95</sup>].

Аналіз оприлюднених результатів наукових досліджень виявив, що засади інновацій у туризмі сьогодні постають як новий затребуваний напрям міждисциплінарного зрізу науки, який у силу своєї дискусійності і багатоаспектності потребує подальшого вивчення. У межах нашого дослідження насамперед вважаємо за доцільне узагальнити наукові підходи до обґрунтування інноватизації як рушійної сили зміни управлінських парадигм сфери туристичного бізнесу.

---

<sup>94</sup> Галюк, І. Б. (2012). Теоретичні аспекти інноватизації як об'єктивного процесу розвитку економічних систем. *Економічний вісник Національного гірничого університету*, 3, 12–17.

<sup>95</sup> Кузьмін, О. Є. (2013). Актуальне дослідження інноваційного розвитку туризму. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*, 2, 124–128, 126.

У науковому дослідженні проблем управління інноваціями в туризмі В. Ковешніков і К. Попович [<sup>96</sup>] показують, що капітал туристичної компанії не гарантує її успіху. Для успішної діяльності в сучасному конкурентному середовищі суб'єктам туристичної діяльності також потрібні нововведення. На прикладі двох великих туристичних підприємства Греції, які суттєво різняться за показниками стабільності і стійкості бізнесу, автори доводять, що саме завершення програми інноваційного перетворення системи управління на одному із цих підприємств, кошторис якої становив 6 млн дол. США, є тим ключовим чинником, який призвів до значного відриву його від конкурента.

О. Шаповалова, означаючи інновації в туристичному бізнесі як системні заходи, що, маючи якісну новизну, призводять до позитивних зрушень (забезпечують стійке функціонування і розвиток галузі в регіоні) [<sup>97</sup>], акцентує на специфіці інноватизації туризму. Тут результативність інноваційних зрушень проявляється як через ступінь задоволеності клієнта, так і завдяки ухваленню спільних рішень економічними агентами, діяльність яких пов'язана з туризмом, а також завдяки оцінці туристичної сфери суспільними інституціями.

Взаємодія всіх елементів інноваційного процесу спричиняє ефект синергії, який виражається в якісних змінах сфери туристичного бізнесу країни. Комплексність і перманентність нововведень передбачають необхідність інноваційних трансформацій системи менеджменту туристичних підприємств.

Систему факторів інноватизації підприємства туристичного бізнесу доцільно розглядати у зрізі внутрішніх і зовнішніх (табл. 2.3).

Імплементация інновацій у туристичному секторі як шлях розв'язання проблем реформування підприємницького середовища туризму України розглядається в монографії [<sup>98</sup>] «Інноваційний розвиток туризму» Г. Михайліченко. Авторка обґрунтовує, що економічний розвиток туристичної системи базується на основі накопичення нових знань, інтелектуальних ресурсів виробництва, продажу товарів і послуг, компетентнісній організації процесів обслуговування туристів, високотехнологічній платформі. При цьому учена схиляється до

---

<sup>96</sup> Ковешніков, В. С., Попович, К. В. (2015). Проблеми управління технологічними інноваціями в туризмі. *Географія та туризм*, 34, 64–75.

<sup>97</sup> Шаповалова, О. М. (2013). Інноваційний розвиток підприємств сфери послуг: туризму. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 4 (2), 241–246

<sup>98</sup> Михайліченко, Г. І. (2012). *Інноваційний розвиток туризму*. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет.

дефініції інновацій у туризмі як результату дій, спрямованих на створення нового або зміну наявного туристського продукту, освоєння нових ринків, використання передових інформаційних і телекомунікаційних технологій, удосконалення надання туристських, транспортних і готельних послуг, створення стратегічних альянсів для здійснення туристського бізнесу, упровадження сучасних форм організаційно-управлінської діяльності туристських підприємств.

Таблиця 2.3

### Основні фактори інноватизації підприємства туристичного бізнесу

Група факторів	Рівень дії, її напрям	Склад факторів
Внутрішні	Мікрорівень	Ресурсне забезпечення інноваційної діяльності (фінансове, матеріальне, технічне, технологічне)
		Інноваційний людський капітал
		Науковий потенціал
		Інноваційна політика та стратегія
		Сприятливість системи менеджменту до нововведень
Зовнішні	Мезорівень, пряма дія	Стан та інфраструктура туристичного ринку
		Споживачі туристичного продукту
		Туристично-рекреаційні ресурси
		Інвестиційна привабливість сфери туризму
		Рівень розвитку техніки й технологій
		Потенціал науки
		Державна інноваційна політика
	Макрорівень, непряма дія	Економічна та політична ситуація
		Державна політика в галузі туризму
		Нормативно-правове забезпечення
		Фінансово-кредитна політика
		Бюджетна і податкова системи
		Зовнішньоекономічна діяльність

Генератором і рушієм інноватизації туристичного бізнесу національної економіки виступає її людський капітал. Якісні параметри людського капіталу визначають конкурентні можливості туристично-

рекреаційного комплексу країни. Тому системна, адаптивна, дієва політика в царині формування і розвитку людського капіталу національного рівня є передумовою інноваційних змін сфери туризму країни, її регіонів та окремих туристичних підприємств.

На часі використання молодіжного сегмента людського потенціалу України в системі чинників активізації інноваційних процесів у туристичному бізнесі. О. Панухник, вивчаючи зазначений аспект інноватизації [<sup>99</sup>], обґрунтовує уможливлення таких основних позитивних наслідків:

- формування нових типів суб'єктів туристичного бізнесу (процесингових компаній, он-лайн агентств, туристичних консультантів тощо);
- гармонізація/синхронізація процесів обслуговування клієнтів суб'єктів туристичного бізнесу;
- підвищення рівня сервісизації надання туристичних послуг;
- розвиток віртуального сектору подорожей;
- зростання рівня комунікативної та інтерактивної волатильності туристичного попиту;
- підвищення ефективності діяльності суб'єктів туристичного бізнесу.

Опрацювання наукової літератури дозволяє окреслити основні принципи інноватизації туризму (табл. 2.4) і виділити ключові напрями інноваційної діяльності туристичних підприємств:

- випуск нових видів туристичного продукту;
- застосування нової технології і техніки у виробництві традиційних туристичних продуктів;
- залучення у сферу туризму нових ресурсів;
- організаційні зміни у споживанні традиційного туристичного продукту;
- інноваційний менеджмент;
- інноваційний маркетинг;
- виявлення і використання нових ринків збуту.

Окремим напрямом глобальних змін сфери туризму є масштабна інформатизація, автоматизація та діджиталізація туристичного простору. Територіальні віддаленість, планетарний характер туристичного

---

<sup>99</sup> Панухник, О. (2015). Інноваційний потенціал регіонального розвитку туризму та рекреації із залученням молодіжного ресурсу: передумови формування та векторність управління. *Галицький економічний вісник*, 2, 5–12.



бізнесу, активна позиція багатьох комунікаційних компаній щодо освоєння географічного простору, гармонізація процесів обслуговування туристів, забезпечення інтерактивної взаємодії з клієнтами дозволяють говорити про віртуальний сектор подорожей, підкріплений здобутками інтернет-індустрії, що забезпечують функціонування мережевого суспільства, особливо в туристичному посередництві з продажу пакетних пропозицій. Ідеться про такі тренди, як віртуалізація туристичного ринку, формування нових типів суб'єктів господарювання: процесингових компаній, он-лайн турагентств, тур-консультантів тощо.

Таблиця 2.4

### Оснівні принципи інноватизації туристичного бізнесу

Принцип	Зміст
1. Науковості	Використання досягнень науки, її ресурсів і методів
2. Системності	Застосування системного підходу в процесі генерування, продукування і використання інновацій
3. Затребуваності	Зосередження на інноваціях, які затребувані суспільством
4. Ефективності	Уникання нововведень, які можуть мати деструктивні наслідки
5. Своєчасності	Відповідність інноватизації сучасній ситуації
6. Перманентності	Інноватизація повинна стимулювати подальший інноваційний розвиток

Саме туризм виявився тим сектором економіки, де діджиталізація почала приносити значний прибуток. Значно сприяла цьому поява системи бронювання і резервування (готелів, квитків, транспортних засобів, круїзів тощо). Сьогодні такі найбільші системи, як Ама-деус, Gabriel, Sabre, Word Span, Apollo та інші, мають свої представництва в Інтернеті. Крім того, Інтернет-технології дозволяють туристичним фірмам заощаджувати колосальні кошти за рахунок скорочення витрат на міжнародні телефонні розмови і розсилання факсів [100, с. 66].

<sup>100</sup> Ковешніков, В. С., Попович, К. В. (2015). Проблеми управління технологічними інноваціями в туризмі. *Географія та туризм*, 34, 64–75.

Зважаючи на потребу адаптації до технологічних змін, що відбуваються в епоху глобалізації, представники туристичного бізнесу широко використовують у своїй діяльності різноманітні інструменти: від базової (як електронна пошта, через інформаційний бюлетень, участь у різних тематичних форумах) до Pinterest, Snapchat, WhatsApp, Viber, інструменти Google+, Google Marketing, Google Analytics, AdWords, YouTube або соціальні медіа, тобто Facebook, Twitter, Snapchat, Instagram, а також мобільні технології. Вони також здійснюють групові продажі через такі платформи, як Grupon.

Хоча туристичний бізнес переживає бум інформатизації, урахувавши широкий інформаційний сектор, потужність і масовість інформаційних повідомлень та віртуальний сектор подорожей у глобальних мережах, фахівці-туризмознавці зауважують, що туризм є більшою мірою «споживачем інформаційних інновацій», аніж їхнім продуцентом. За попередніми підрахунками, витрати ініціативних туроператорів-консолідаторів в Україні на утримання системи онлайн-бронювання становлять близько 2% від вартості послуг, що реалізуються, що за умови продажу турів на рекреацію, розваги і оздоровлення. У вартісному вимірі це сягає близько 3,3 млн дол. США щорічно обсяг яких витрачено на розроблення, підтримку, наповнення й обслуговування системи інформаційної підтримки.

Новим інструментом, який популяризується в туризмі в епоху глобалізації, є гейміфікація. Вона сприяє підвищенню мотивації туристів і співробітників для того, щоб отримати очікувану зміну поведінки (купівля продуктів, продуктивність праці). Гейміфікація уможливає реалізацію потреби співтворчості і, таким чином, формує внутрішню мотивацію. Гейміфікацію можна розглядати як продукт (окремий або в рамках програми лояльності), тобто тур в ігровому форматі (при отриманні послуг на всіх етапах) або ж як маркетингову комунікацію задля стимулювання збуту (наприклад, проведення акцій-ігор).

У туризмі гейміфікація може набувати різних форм, таких як: використання доповненої та віртуальної реальності з ігровою метою; ігри в тематичних парках; ігри між об'єктами культурної спадщини, сторітеллінг, ігровий досвід у ресторані або закладі розміщення, як розвага під час польоту літаком, ігрофікація в музеї, повністю віртуальний тур в ігровому форматі тощо. Її застосовують авіакомпанії і транспорт (значки, нагороди, рівні: American Airlines, Turkish Airlines), роздрібна торгівля і гостинність (системи збору очок, віртуальна валюта, нагороди, рівні, конкурси: Shopkick, CheckPoints, програми Starwood SPG, Marriott

My Hotel) і дестинації (дошки пошани, значки: Foursquare, Tripadvisor, власні веб-сайти, мобільні додатки) [<sup>101</sup>].

Специфіка туристичної діяльності виявляється в широкому застосуванні міжнародних зв'язків. Потоки споживачів послуг міжнародного туризму об'єднують різні культури, традиції, менталітет, манерами спілкування, стиль поведінки, практики ухвалення рішень. У частині гармонізації процесу управління технологіями в міжнародному туризмі налагоджена співпраця туристичних об'єднань і корпорацій у рамках глобальних інституцій. Наприклад, «Всесвітній форум з туризму» (Акапулько, Мексика), розглядаючи питання наукових засад і технологій, акцентує на ефективній співпраці дослідника і керівника, визнання дослідницьких результатів як конкретної віддачі від науки, об'єктивних критеріях оцінювання дослідників, створення передумов для креативної науковотворчої діяльності.

Гнучкою формою інтеграційної взаємодії в управлінні інноваційними процесами, поширення знань, досвіду, технологічних секретів у туризмі стали корпоративні структури як головні модератори управлінських змін. Транснаціональні компанії перетворилися в «інкубатори» технологічних нововведень, які розробляють власні інноваційні програми, інвестують кошти у створення інтелектуального товару і пропонують його на світовому ринку [<sup>102</sup>].

Зміна когорт споживачів послуг сфери туристичного бізнесу, очевидно, позначиться на її майбутніх трендах. Згідно з теорією поколінь, яка наприкінці минулого століття була розроблена Вільямом Штраусом і Нілом Хоувом, зараз виділяють чотири генерації (бебі-бумери, X, Y, Z). Специфіка виділення генерацій полягає в об'єднанні осіб, котрі:

- народилися у 20-тилітній проміжок часу (впродовж однієї фази життя);
- зіштовхуються з типовими ключовими подіями та суспільними віяннями;
- поділяють певні загальні переконання;
- виявляють схожі моделі поведінки і відчувають належність до однієї генерації.

---

<sup>101</sup> Xu, F., Weber, J., Buhalis, D. (Ed.) (2013). Gamification in Tourism. *Information and Communication Technologies in Tourism*, 525–537. doi: 10.1007/978-3-319-03973-2\_38.

<sup>102</sup> Кузьмін, О. С. (2013). Актуальне дослідження інноваційного розвитку туризму. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*, 2, 124–128

Покоління X, народжене у 1963–1983 рр., характеризується вмінням розраховувати тільки на себе, альтернативним мисленням, інформованістю про світові події, готовністю обирати і змінюватися, націленістю на працю і досягнення індивідуального успіху. Представникам покоління Y (міленіали), народженого у 1983–2003 рр., притаманні амбітні очікування негайного зиску, їм зазвичай не подобається починати професійне зростання з нижчих шаблів. Покоління Z (центеніали), народжене після 2003 року, називають «цифровим поколінням», «цифровими людьми». Його представники пов'язані між собою за допомогою е-мереж; схильються до міждисциплінарного підходу в навчанні; швидко перемикають увагу, цінуючи при цьому безпеку; відрізняються толерантністю до зовнішнього середовища; мінімалізмом і універсальністю речового забезпечення; віддають перевагу здоровому способу життя; готові працювати заради успіху.

Нові тренди розвитку туристичного бізнесу в майбутньому під впливом зміни генерацій споживачів систематизовано в табл. 2.5.

Нововведення в туристичному бізнесі стосуються також знарядь для фіксування вражень учасників подорожі. Зокрема, якщо йдеться про фотографії чи відео, то усе частіше туристи використовують не просто пристрої, які тримають у руках або поміщені на штатив (палицю), а й аерофотозйомку. Останні зазвичай реалізуються за допомогою дронів (безпілотних літальних апаратів). Перевагою останніх є можливість легко керувати апаратом дистанційно, завдяки програмному забезпеченню, яке працює з GPS. Дрони дозволяють здійснювати знімати не просто туриста (також у русі), а й простір його перебування.

Аналогічно, у спортивному туризмі інновації часто стосуються обладнання. Наприклад, у гірськолижному туризмі істотним нововведенням стала зміна структури лиж, яка була тісно пов'язана з матеріалами, з яких вони були виготовлені. Інновація полягає у зміні форми лиж, що дозволяє корегувати радіус повороту залежно від швидкості руху. Введення вуглецевих волокон у виробництво лиж розширило їхній робочий діапазон.

Глобальним трендом сучасності є популяризація нових видів туризму.

Приміром, В. Прохорова [<sup>103</sup>] доводить, що розвиток залізничного туризму сприяє інноваційним змінам усієї системи залізничних пере-

---

<sup>103</sup> Прохорова, В. В. (2018). Організація залізничного туризму як інноваційний шлях розвитку пасажирських компаній. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 62, 118–124.

везень, вимагаючи забезпечення комфортних умов під час перевезення туристів, організації їхнього харчування, ночівлі, дозвілля та екскурсій. Цей вид туризму має такі переваги: можливість подорожувати в будь-яку погоду; доступність цін і тарифів; комфортність подорожі.

Таблиця 2.5

### Майбутні тренди розвитку туристичного бізнесу

Стрижневий зміст тренду	Характеристика тренду
Враження	Усе більш актуальним трендом стануть подорожі, квінтесенцією яких будуть унікальні відчуття — «половання за враженнями». Питання «Які враження очікуються від туру?» стане практично таким же важливим, як і «Куди поїхати?».
Без путівників	Звичні путівники поступляться місцем актуальному контенту, який легко поміститься у рядках новин мандрівників. Усе більше учасників подорожей виявляють зацікавлення у використанні цифрових туристичних гідів та інших технологічних інновацій у сфері туристики, які допоможуть зробити враження від поїздки незабутніми.
Користь для туриста	При виборі місця і форми подорожі туристи усе більше будуть звертати увагу на потенціал додаткових корисних результатів для можливого саморозвитку чи самореалізації. Адже в подорожах можна придбати безцінні навички.
Соціальна значимість туру	Представники покоління Z популяризуватимуть поїздки з метою волонтерства та соціокультурного обміну.
Спрощення організування туру	Розвиватимуться технології, які спрощуватимуть рутинні операції мандрівників. Новітні гаджети дозволитимуть за допомогою одного додатка спланувати тур, бронювати послугу, відстежувати транспортування багажу в режимі реального часу тощо.
Увага до екології	Представники поколінь X і Z концентруватимуться на екологічних аспектах при організації подорожі. Суб'єкти туристичного бізнесу усе більше переорієнтовуватимуться на засади сталого розвитку туризму і соціально відповідальної діяльності. Зростатиме популярність та урізноманітнватимуться послуги сільського та екологічного туризму.
Нові горизонти	Розвиток космонавтики призведе до уможливлення задоволення попиту на космічні подорожі. Туристичні компанії будуть інвестувати кошти в розвиток космічного туризму, щоб відповідати вимогам своїх клієнтів.
Геймефікація	Ширше застосування «розумних» елементів діяльності сприятиме поширенню смарт-туристичних організацій і формуванню смарт-дестинацій.

У туристичному бізнесі зараз поширюються новації, які спрямовані на підвищення якості отриманого сервісу, створенні нової потреби в комфортному відпочинку, здатному дивувати передбачливістю та комплексністю. Популяризуються інновації на транспорті (літак із прозорим корпусом), у готельному бізнесі (готельні комплекси на намівних островах), застосування енерго- та ресурсозберігальних технологій, що здатні подовжити життєвий цикл туристичного продукту або знизити вартість послуг. Часто туристам демонструють об'єкти, які на початках створювались для інших цілей, але з часом стали визначною пам'яткою даного територіального утворення (об'єкти військового, екстремального, екзотичного туризму: плаваючі острови, підводні галереї, верхні поверхи високих новобудов міста, звідки відкривається широкий панорамний вигляд, тощо) або створені нетипові для місцевості відпочинку атракції (лижні комплекси в пустелі Sky Pass Dubai, поля для міні-гольфу на круїзному судні та інші).

Сучасна міжнародна практика розвитку туристичної діяльності свідчить про популяризацію турів з метою оздоровлення чи лікування. Як зауважує Ю. Поворозник: «...усі ми нині є свідками активного інтернаціонального впровадження нових технологій, подальшого поглиблення спеціалізації ринків медичного туризму, посилення стандартизації процесів їх виробництва і споживання, а також формування якісно нових моделей їх суспільного відтворення. Це відкриває небачені дотепер можливості розв'язання на міжнародному рівні найгостріших і найбільш нагальних проблем глобального економічного розвитку, підвищення тривалості та якості життя населення багатьох країн і регіонів». Найбільший попит мають послуги у сфері косметології, стоматології, кардіології, ортопедичної хірургії, репродуктивної медицини, трансплантації органів і тканин, загальної хірургії, діагностики й медичних обстежень. Спільним для популярних послуг такого роду міжнародного туризму є те, що вони зазвичай не вимагають екстреного втручання, проте зазвичай потребують поглибленої діагностики і передування пацієнта й місці надання послуги. За прогнозними оцінками, глобальний ринок медичного туризму (без урахування транспортних витрат) сягне 32,5 млрд дол. США, що майже утричі більше порівняно із 2012-м роком. Дослідження, опубліковане компанією VISA та Oxford Economics, рекламує медичний туризм як інноваційну індустрію вартістю понад 439 млрд дол. США. За під-

рахунками дослідників, у складі тих, хто подорожує як турист через кордон, 3–4 % також ставить за мету отримання медичної допомоги. Тому темпи росту цієї галузі оцінено у 25 % на рік.

До нових видів туризму, дорогих і недоступних для широких верств населення, належить мілітарі-туризм. Останній означають як частину сегмента спеціалізованого туризму, що містить елементи розважального, пригодницького, екстремального і пізнавально-історичного туризму. Він включає продукти, які стосуються військового обладнання і знання історичних подій. Оскільки військовий туризм стосується історичних битв, військової техніки і споруджень та військової справи в цілому, то виокремлюють такі його три підвиди [<sup>104</sup>, с. 110]: 1 — військово-пізнавальний (відвідування військових музеїв, виставок, конференцій); 2 — військово-пригодницький (купівля путівки або туру, що має в комплексі всі послуги щодо забезпечення активного відпочинку з використанням військової техніки та спорядження, відвідування територій і споруд історичних бойових дій, морських бойових кораблів, підводних човнів, участь у військових навчаннях та маневрах, тури з визначеним терміном прожиття в армії); 3 — військово-історичні реконструкції бойових дій (battle field tours), себто відвідування масштабних реконструкцій історичних битв.

М. Клапчук, описуючи нові види туризму [подорожі без грошей (no many trip); екстрим-тури на всіляких видах транспорту (mountain biking, baggy тощо); космічний туризм], констатує [<sup>105</sup>, с. 98]:

– без інноваційної діяльності туристичні фірми не мають ніякого шансу на виживання в умовах глобалізації економіки і гострої конкуренції;

– сучасні види туризму і засоби для здійснення туризму розвиваються завдяки новим і специфічним бажанням клієнтів, що, у свою чергу, неможливо без інноваційних технологій;

– деякі види туризму фактично залишають осторонь туристичні фірми у класичному їхньому завданні, проте відкривають водночас нішу інтернет-туризму;

---

<sup>104</sup> Кушнар'ов, В., Поліщук, О. (2018). Мілітарі-туризм як інноваційний напрямок екстремального та пізнавально-розважального туризму. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія : Туризм*, 1, 107–118.

<sup>105</sup> Клапчук, М. В. (2014). Інноваційний розвиток туризму. *Карпатський край*, 1, 92–99.

– завдяки інноваційному розвитку туристичні підприємства будуть здатні задовольнити будь-які примхи клієнтів.

Отож, дослідження методологічних основ інноватизації як рушійної сили зміни управлінських парадигм сфери туристичного бізнесу дозволяє зробити висновок про її вплив на підвищення конкурентоспроможності країни. Це пояснюється зростанням соціально-економічних ефектів від упровадження інновацій не лише для суб'єктів бізнесу, а й для людського потенціалу країни, збільшенням надходжень до місцевих і державного бюджетів, зміцненням іміджу національної економіки у світовому туристичному просторі. Інноватизація призводить до урізноманітнення пропозиції суб'єктів туристичного бізнесу, поліпшенням якості обслуговування туристів, зростанням рівня задоволеності споживачів туристичних послуг, розширення пропозиції туристичних послуг і збільшенням потоку туристів.

#### **2.4. Моделювання впливу ризиків на ефективність діяльності суб'єктів туристичного бізнесу як шлях до підвищення їх конкурентоспроможності**

Динамічні процеси у розвитку світової економіки у поєднанні із реформуванням економічних відносин надають господарському комплексу України дедалі більше ринкових рис і вносять у туристичну діяльність додаткові елементи невизначеності та ризику. Дослідження ризику набули особливої актуальності у туристичній діяльності, функціонування якої тісно пов'язане з прийняттям рішень в умовах мінливого суспільного середовища. Саме тому, при плануванні розвитку туристичної галузі України необхідно враховувати ризик, особливо це актуально в умовах нестабільності економічного та політичного середовища, непередбачуваного настання форс-мажорних погодних умов та інших чинників, які можуть суттєво вплинути на розвиток туристичної галузі України.

Туристична діяльність, як і будь-яка інша фінансово-господарська діяльність, зазнає впливу певних ризиків, своєчасна ідентифікація яких дасть змогу вчасно прийняти управлінські рішення, які забезпечать оптимальне співвідношення дохідності та ризику. Вибираючи оптимальний варіант ведення туристичної діяльності, підприємства повинні враховувати не лише результативність того чи іншого альтернативного рішення, але й рівень ризиків, які можуть виникнути.



У самому широкому сенсі, ризик — це схильність до настання якоїсь несприятливої події, лиха. Словник «Cambridge Advanced Learner's Dictionary» визначає ризик як можливість настання чогось негативного. «Compact Oxford English Dictionary» визначає ризик як: 1) ситуацію, що включає схильність до небезпеки; 2) можливість, що щось неприємне станеться. Словник «Merriam-Webster Online Dictionary» визначає ризик як можливість настання збитку чи шкоди. В українській мові під поняттям ризик в основному також розуміють небезпеку, небажану подію.

В. В. Вітлінським запропоновано найповніше та найпоширеніше визначення поняття «ризик», а саме: «ризик — це економічна категорія, що відображає характерні особливості сприйняття зацікавленими суб'єктами економічних відносин об'єктивно наявних невизначеності і конфліктності, іманентних процесам цілепокладання, управління, прийняття рішень, оцінювання, що обмежені можливими загрозами і невикористаними можливостями» [<sup>106</sup>, с. 57].

Практика показує, що повністю усунути ризик неможливо, проте ризиком можна управляти, тобто використовувати різні підходи, що дає змогу певною мірою прогнозувати настання ризикової події і вживати заходи щодо зниження рівня ризику.

Для визначення рівня ризику туристичних підприємств доцільно використовувати комплексний метод оцінювання рівня ризиків. Цей метод ґрунтується на основі розрахунку інтегрального показника комплексного оцінювання ризиків туристичних підприємств з подальшим встановленням відповідності розрахованих значень певному рівню ризиків. Серед переваг пропонованого методу є те, що при його застосуванні використовується не тільки суб'єктивна думка експертів, а й об'єктивні значення оцінкових коефіцієнтів. Даний метод включає експертний метод оцінювання ризиків та методи теорії нечітких множин.

Інтегральний показник комплексного оцінювання ризиків туристичного підприємства комплексно характеризує рівень ризикованості туристичної діяльності. Для визначення даного показника необхідна інформація про фінансово-економічний стан підприємства, а також інформація про вплив чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємства (зміна валютного курсу, зміна відсоткової ставки за кредитами, рівень інфляції тощо).

---

<sup>106</sup> Вітлінський, В. В., Великоіваненко В. В. (2004). *Ризикологія в економіці та підприємстві*. Київ : КНЕУ.

Послідовність визначення інтегрального показника комплексного оцінювання ризиків туристичного підприємства представлено на рис. 2.14.



Умовні позначення:  $P_{ij}$  — вагомість  $j$ -го виду ризику  $i$ -ої групи;  $n$  — кількість груп ризиків туристичного підприємства;  $R_{ij}$  — рівень  $j$ -го виду ризику  $i$ -ої групи, визначений за допомогою інструментарію теорії нечітких множин;  $I$  — інтегральний показник комплексного оцінювання ризиків туристичних підприємств;  $n$  — кількість груп ризиків;  $m_i$  — кількість видів ризиків  $i$ -ої групи;  $v'_{ij}$  — середнє значення переваг  $j$ -го виду ризику  $i$ -ої групи.

Рис. 2.14. Послідовність визначення інтегрального показника комплексного оцінювання ризиків туристичних підприємств

Примітка. Авторське удосконалення.

Спершу необхідно ідентифікувати можливі ризики туристичного підприємства. Після цього визначають рівень ризику  $j$ -го виду ризику  $i$ -ої групи  $R_{ij}$  та вагомість  $j$ -го виду ризику  $i$ -ої групи  $P_{ij}$ .

В економічній літературі з проблем оцінювання ризиків авторами рекомендуються різні варіанти градації ризику залежних від значень показника ризику. Однією з таких емпіричних шкал, запропонованих у літературі [<sup>107</sup>], пропонується виділяти шість рівнів ризику: мінімальний, малий, середній, високий, максимальний та критичний. Модифікуючи цю шкалу відповідно до значення інтегрального показника комплексного оцінювання ризиків туристичних підприємств, пропонуємо емпіричну шкалу у якій виокремлено п'ять областей ризику: незначний, низький, середній, високий та катастрофічний (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Емпірична шкала оцінювання рівня ризику туристичних підприємств**

Значення інтегрального показника комплексного оцінювання ризиків туристичних підприємств	Градації ризику
$0,0 \leq I < 0,2$	Незначний
$0,2 \leq I < 0,4$	Низький
$0,4 \leq I < 0,6$	Середній
$0,6 \leq I < 0,8$	Високий
$0,8 \leq I \leq 1,0$	Катастрофічний

*Примітка.* Авторське удосконалення.

Визначення інтегрального показника комплексного оцінювання ризиків туристичних підприємств необхідно здійснювати керівництву підприємств для того, щоб звернути увагу на ті групи ризику, які мають найбільший рівень та постійно вдосконалювати систему управління цими групами ризиків та усіма ризиками загалом. Порівняльна характеристика методів оцінювання ризиків (табл. 2.7) дає змогу стверджувати, що одним із ефективних методів визначення ефективності діяльності туристичних підприємств у практичній діяльності, особливо в умовах ризику та невизначеності, є метод імітаційного моделювання.

<sup>107</sup> Донець, Л. І. (2006). Економічні ризики та методи їх вимірювання. Київ: Центр навчальної літератури.

### Порівняльна характеристика методів оцінювання ризиків підприємств

1	2	3	4	5	6
Методи аналізування та оцінювання ризиків	Приклади використання методу для аналізування та оцінювання ризиків підприємств	Точність оцінки	Витрати	Урахування впливу окремих факторів ризику	Умови застосування
		3	4	5	6
<b>Експертні методи аналізування та оцінювання ризиків</b>					
Експертні методи	Оцінювання рівня впливу ризиків підприємств; оцінювання впливу факторів ризику на вибір оптимального плану здійснення туристичної діяльності; рангування факторів ризику за ступенем їх важливості	Невисока	Значні	Практично неможливо врахувати	Дефіцит інформації; наявність кваліфікованих експертів
<b>Кількісні методи аналізування та оцінювання ризиків</b>					
Статистичний метод	Вибір інвестиційного проекту із найменшою мінливістю можливих негативних наслідків	Середня	Незначні	Незначний	Відомі дані про минулі періоди господарювання
Аналітичний метод	Оцінювання економічної ефективності інвестиційних проектів та вибір найменш ризикованого шляхом порівняння показників	Середня	Незначні	Не можна врахувати	Наявність детальних відомостей про проект
Метод аналізу чутливості	Визначення зміни розміру грошового потоку залежно від впливу чинників зовнішнього середовища	Середня	Незначні	Практично неможливо врахувати	Наявність детальних відомостей про проект

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
Метод побудови «дерева рішень»	Вибір найефективнішої конкурентної стратегії за умов несприятливого стану зовнішнього середовища	Висока	Значні	Найвищий	Відомі фактори ризику і наслідки їхнього впливу
Нормативний метод	Оцінювання платоспроможності підприємства на основі системи нормативних фінансових показників	Невисока	Незначні	Не можна врахувати	Відомі основні фінансові показники діяльності
Метод аналізу доцільності витрат	Розбивка інвестиційного проекту на стадії та оцінювання зон ризику, в яку потрапляє проект на кожній стадії, внаслідок перевитрат коштів порівняно із запланованим обсягом	Середня	Незначні	Практично неможливо врахувати	Відомі дані про фінансові результати підприємства
Метод аналогій	Визначення зон втрат від ризиків аналогічного проекту	Невисока	Середні	Незначний	Наявність аналогів
Рейтинговий метод	Визначення зон ризику діяльності підприємства	Невисока	Незначні	Не можна врахувати	Відомі основні фінансові показники діяльності, наявність еталонних значень для порівняння

*Примітка.* Сформовано автором.

Імітаційне моделювання як інструмент експериментального дослідження складних систем, охоплює методологію створення моделей систем, методи алгоритмізації та засоби програмних реалізацій імітаторів, планування, організацію і виконання на ЕОМ експериментів з імітаційними моделями, машинну обробку даних та аналіз результатів.

У широкому розумінні імітаційне моделювання — це процес конструювання моделі реальної системи та експериментування на цій моделі з метою визначення поведінки системи або оцінити (в рамках обмежень, зумовлених деяким критерієм чи сукупністю критеріїв) різні стратегії, що забезпечують функціонування цієї системи. А у вузькому розумінні імітаційне моделювання — це відтворення на ЕОМ реальної виробничої чи організаційної системи [108].

Аналіз наукової літератури [109] дозволив сформулювати послідовність етапів імітаційного моделювання визначення економічної ефективності діяльності туристичних підприємств (рис. 2.15).

Модель визначення ефективності діяльності туристичних підприємств буде виглядати у такий спосіб:

$$NPV = f(x_1, \dots, x_n; a_1, \dots, a_j, \dots, a_m), \quad (2.1)$$

де  $x_i$  — змінні параметри;  $n$  — кількість змінних параметрів в моделі;  $a_j$  — фіксовані параметри;  $m$  — кількість фіксованих параметрів в моделі.

Доцільно провести групування регіонів України за дохідністю / рівнем ризику туристичної галузі шляхом використання ABC- та XYZ-аналізу. Групування дасть змогу співставити регіони України за рівнем дохідності та ризиковості у сфері туризму, що допоможе в подальшому приймати оптимальні управлінські рішення щодо забезпечення їхнього подальшого ефективного розвитку. ABC-аналіз — метод, який дозволяє класифікувати бізнес-ресурси фірми залежно від їхньої значущості. В основі класифікації лежить принцип Парето. У бізнесі принцип ABC-аналізу використовуються найчастіше у логістиці для управління товарними запасами: стосовно запасів сировини, комплектуючих, постачальників, клієнтів тощо [110]. XYZ-аналіз — аналіз, що дозволяє зробити класифікацію ресурсів компанії залежно від характеру їх споживання і точності прогнозування змін у їх пот-

<sup>108</sup> Ситник, В. Ф., Орленко, Н. С. *Імітаційне моделювання*. Київ: КНЕУ.

<sup>109</sup> Ситник, В. Ф., Орленко, Н. С. *Імітаційне моделювання*. Київ: КНЕУ.

<sup>110</sup> ABC-аналіз. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/ABC-аналіз>.

ребі протягом певного часового циклу [111]. Таким чином, АВС-аналіз та XYZ-аналіз використовуються у класичному значенні для групування запасів (ресурсів, товарів, комплектуючих тощо) підприємства. Досить часто ці дві види аналізу проводяться спільно.

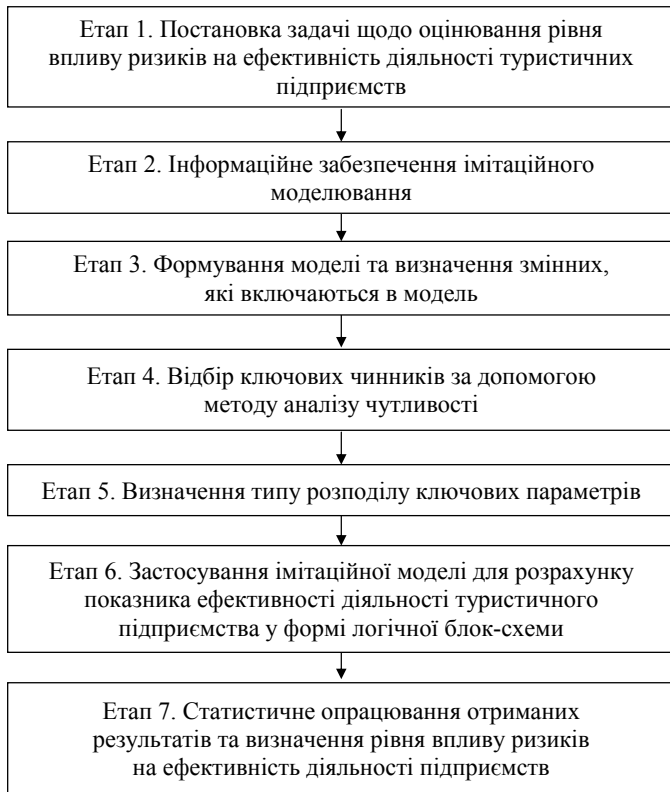


Рис. 2.15. **Послідовність імітаційного моделювання оцінювання впливу ризику на ефективність діяльності туристичних підприємств**

*Примітка.* Сформовано автором

Для проведення АВС- та XYZ-аналізу регіонів України за рівнем розвитку туристичної галузі скористаємось таким результуючим індикатором, як дохід від надання туристичних послуг (без ПДВ, акци-

<sup>111</sup> XYZ-аналіз. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/XYZ-аналіз>.

зів і аналогічних обов'язкових платежів) юридичних та фізичних осіб-підприємців за період 2011–2018 рр. (табл. 2.8).

Статистичні дані запропонованого для аналізування індикатора доступні на сайті Державної служби статистики України. До розрахунків не включені дані тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя. Також із дослідження виключено м. Київ задля уникнення викривлення результатів через значне перевищення значення індикатора дохідності туристичних послуг міста Києва порівняно із іншими регіонами (дохід від надання туристичних послуг м. Києва становить близько 80–90 % від загальної суми по всій Україні).

В основу АВС-аналізу покладено принцип Парето «80 на 20», який полягає в тому, що 80 % результату визначаються використанням 20 % запасів чи ресурсів підприємства.

Таблиця 2.8

**Вихідні дані для проведення АВС-XYZ-аналізу регіонів України за рівнем розвитку туристичної галузі**

Регіони України	Дохід від надання туристичних послуг, тис. грн.							
	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Вінницька	8341	17969	13243	12954	18874	27380	35811	44368
Волинська	9772	11074	13116	9567	14235	18356	25931	23620
Дніпропетровська	40099	42732	46084	37896	42172	48913	66271	99660
Донецька	169178	128618	49758	9196	22774	99466	74811	45415
Житомирська	4076	3637	4289	3484	3968	5984	6842	10551
Закарпатська	12182	16801	10015	9474	9441	13174	16701	29122
Запорізька	22859	24005	28721	20026	18712	26681	33133	45976
Івано-Франківська	220430	234682	243893	206926	262885	342072	282036	453400
Київська	17890	6395	20230	7516	11603	22836	38538	58981
Кіровоградська	17649	12224	13908	11743	8856	7227	9722	16572
Луганська	19822	12468	30796	601	821	1705	2804	7461
Львівська	114067	176726	228708	174754	188651	273828	413146	511590
Миколаївська	35605	33614	33894	5121	5169	7557	9357	16584
Одеська	102356	125200	126785	115246	187717	236128	175377	202191
Полтавська	8047	10531	9955	7460	6783	9873	13416	25605



1	2	3	4	5	6	7	8	9
Рівненська	6584	9427	6193	6986	10080	11417	14565	19992
Сумська	3766	2688	4947	4148	4275	7798	8366	15788
Тернопільська	5396	5845	4720	4282	5884	5926	8807	12346
Харківська	54756	38981	44963	28301	35224	45593	66501	86603
Херсонська	47459	24298	11188	14322	81976	152694	197712	53914
Хмельницька	8921	9957	10203	11352	9268	10935	13718	12611
Черкаська	7913	9721	8398	7901	9715	10031	16027	22722
Чернівецька	12485	8304	10488	8658	16093	31500	52894	28990
Чернігівська	2134	2953	3384	3807	4915	6317	8016	12075

Примітка. Складено за: [112].

При поділі об'єктів АВС-аналізу у літературі зустрічається така градація:

- група А — товари, на які припадає приблизно 75–80 % загального прибутку і вони займають лише 10–20 % загального обсягу товарів;
- група В — товари, на які припадає приблизно 10–15 % загального прибутку і вони займають 30–40 % загального обсягу продукції;
- група С — найдешевші товари, на які припадає приблизно 5–10 % загального прибутку і вони займають 40–50 % загального обсягу продукції.

Результати розподілу регіонів України на групи А, В та С за дохідністю туристичної галузі подано у таблиці 2.9.

Оскільки вище зазначена шкала поділу на групи А, В та С є умовною, то при виокремленні груп регіонів України нами враховано відносну різницю у частках з накопиченням дохідності туристичної галузі — див. крива АВС (рис. 2.16).

Отже, розподіл регіонів України за дохідністю туристичної галузі дозволив виокремити такі групи:

- група А — 3 області (12,5 % Івано-Франківська, Львівська, Одеська) формують 59,1 % доходу від надання туристичних послуг;
- група В — 9 областей (37,5 %) формують 30,7 % доходу від надання туристичних послуг;

<sup>112</sup> Державна служба статистики України. *Економічна статистика / Економічна діяльність / Туризм*. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/tur.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tur.htm).

– група С — 12 областей (50 %) формують 10,2 % доходу від надання туристичних послуг.

Таблиця 2.9

**Розподіл регіонів України на групи А, В та С за дохідністю туристичної галузі**

Регіони України	Частка кількості регіонів з накопиченням, %	Дохід від надання туристичних послуг за 2011–2018 рр., тис. грн.	Частка у структурі, %	Частка з накопиченням, %	Група
Івано-Франківська	4,2	2246324	23,7	23,7	А
Львівська	8,3	2081469	22,0	45,7	А
Одеська	12,5	1270999	13,4	59,1	А
Донецька	16,7	599214	6,3	65,4	В
Херсонська	20,8	583564	6,2	71,6	В
Дніпропетровська	25,0	423826	4,5	76,1	В
Харківська	29,2	400921	4,2	80,3	В
Запорізька	33,3	220113	2,3	82,6	В
Київська	37,5	183989	1,9	84,5	В
Вінницька	41,7	178939	1,9	86,4	В
Чернівецька	45,8	169411	1,8	88,2	В
Миколаївська	50,0	146899	1,6	89,8	В
Волинська	54,2	125671	1,3	91,1	С
Закарпатська	58,3	116911	1,2	92,3	С
Кіровоградська	62,5	97901	1,0	93,3	С
Черкаська	66,7	92428	1,0	94,3	С
Полтавська	70,8	91670	1,0	95,3	С
Хмельницька	75,0	86965	0,9	96,2	С
Рівненська	79,2	85244	0,9	97,1	С
Луганська	83,3	76478	0,8	97,9	С
Тернопільська	87,5	53206	0,6	98,5	С
Сумська	91,7	51776	0,5	99,0	С
Чернігівська	95,8	43600	0,5	99,5	С
Житомирська	100,0	42830	0,5	100	С
Разом	–	9470346	100	–	–

Примітка. Авторський розрахунок

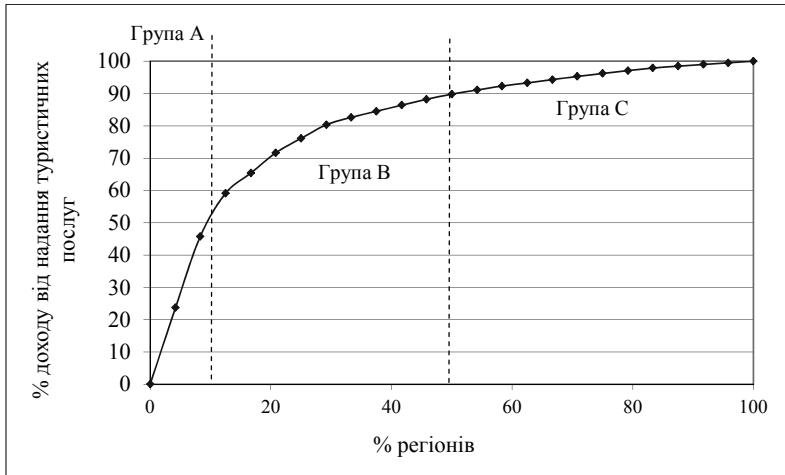


Рис. 2.16. Графічне представлення результатів ABC-аналізу

Примітка. Авторська побудова

В основі XYZ-аналізу лежить розрахунок коефіцієнтів варіації з подальшим групуванням об'єктів дослідження відповідно до його зростання. Коефіцієнт варіації — це показник, який порівнює ризикованість напрямів діяльності чи конкретних ситуацій та вимірюється як відношення середньоквадратичного відхилення досліджуваної величини до її середнього значення. Визначається за формулою:

$$K(x)_{VAR} = \delta(x) / M(x), \quad (2.2)$$

де  $\delta(x)$  — середньоквадратичне відхилення досліджуваної величини;  $M(x)$  — середнє значення досліджуваної величини.

Коефіцієнт варіації може набувати значень більше 0. Чим меншою є величина коефіцієнта варіації, тим більш стабільною буде досліджуваний напрям діяльності чи ситуація і відповідно менший рівень ризику.

За досліджувану величину приймемо відхилення значення доходу від надання туристичних послуг поточного періоду (року) до попереднього. Значення більше 1 для доходів характеризує позитивне відхилення і означає перевищення значення показника у теперішньому періоді (році) порівняно з попереднім періодом (роком), а значення менше 1 — навпаки — негативне відхилення і означає перевищення значення показника у попередньому періоді (році) порівняно з тепе-

рішнім періодом (роком). У такому випадку, значення доходу у минулому періоді (році) буде виступати у ролі мети, яку регіону необхідно досягнути у теперішньому періоді (році), а відхилення у більшу чи меншу сторону буде характеризувати ризик. Результати розрахунку відхилень доходу від надання туристичних послуг регіонами України за період 2011–2018 років подано у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Результати розрахунку відхилень доходу від надання туристичних послуг регіонами України**

Регіони України	Відхилення доходу від надання туристичних послуг						
	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Вінницька	2,15	0,74	0,98	1,46	1,45	1,31	1,24
Волинська	1,13	1,18	0,73	1,49	1,29	1,41	0,91
Дніпропетровська	1,07	1,08	0,82	1,11	1,16	1,35	1,50
Донецька	0,76	0,39	0,18	2,48	4,37	0,75	0,61
Житомирська	0,89	1,18	0,81	1,14	1,51	1,14	1,54
Закарпатська	1,38	0,60	0,95	1,00	1,40	1,27	1,74
Запорізька	1,05	1,20	0,70	0,93	1,43	1,24	1,39
Івано-Франківська	1,06	1,04	0,85	1,27	1,30	0,82	1,61
Київська	0,36	3,16	0,37	1,54	1,97	1,69	1,53
Кіровоградська	0,69	1,14	0,84	0,75	0,82	1,35	1,70
Луганська	0,63	2,47	0,02	1,37	2,08	1,64	2,66
Львівська	1,55	1,29	0,76	1,08	1,45	1,51	1,24
Миколаївська	0,94	1,01	0,15	1,01	1,46	1,24	1,77
Одеська	1,22	1,01	0,91	1,63	1,26	0,74	1,15
Полтавська	1,31	0,95	0,75	0,91	1,46	1,36	1,91
Рівненська	1,43	0,66	1,13	1,44	1,13	1,28	1,37
Сумська	0,71	1,84	0,84	1,03	1,82	1,07	1,89
Тернопільська	1,08	0,81	0,91	1,37	1,01	1,49	1,40
Харківська	0,71	1,15	0,63	1,24	1,29	1,46	1,30
Херсонська	0,51	0,46	1,28	5,72	1,86	1,29	0,27
Хмельницька	1,12	1,02	1,11	0,82	1,18	1,25	0,92
Черкаська	1,23	0,86	0,94	1,23	1,03	1,60	1,42
Чернівецька	0,67	1,26	0,83	1,86	1,96	1,68	0,55
Чернігівська	1,38	1,15	1,13	1,29	1,29	1,27	1,51

*Примітка.* Авторський розрахунок

Поділ на групи X, Y та Z ґрунтується на таких значеннях коефіцієнта варіації:

– група X — сюди відносяться об’єкти, які характеризуються низьким рівнем ризику, незначними коливаннями і високою точністю їхнього прогнозу. Значення коефіцієнта варіації знаходиться в інтервалі від 0 до 10 %;

– група Y — сюди відносяться об’єкти, які характеризуються відомими тенденціями визначення потреби в них (наприклад, сезонними коливаннями), середнім рівнем ризику та середніми можливостями їхнього прогнозування. Значення коефіцієнта варіації знаходиться в інтервалі від 10 % до 25 %;

– група Z — сюди відносяться об’єкти, які характеризуються нерегулярністю, відсутністю яких-небудь тенденцій, високим рівнем ризику, точність їхнього прогнозування невисока. Значення коефіцієнта варіації становить понад 25 %.

Результати розрахунку коефіцієнтів варіації та розподілу регіонів України на групи X, Y та Z за рівнем ризику туристичної галузі представимо у таблиці 2.11, а на рис. 2.17 подано графік XYZ-кривої.

*Таблиця 2.11*

**Розподіл регіонів України на групи X, Y та Z за рівнем ризику туристичної галузі**

Регіони України	Середнє значення	Дисперсія	Середньоквадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації	Група
1	2	3	4	5	6
Чернігівська	1,29	0,01	0,12	0,09	X
Хмельницька	1,06	0,02	0,14	0,13	Y
Дніпропетровська	1,16	0,04	0,20	0,18	Y
Львівська	1,27	0,07	0,26	0,20	Y
Черкаська	1,19	0,06	0,24	0,20	Y
Волинська	1,16	0,06	0,25	0,21	Y
Запорізька	1,13	0,06	0,24	0,21	Y
Рівненська	1,21	0,06	0,25	0,21	Y
Тернопільська	1,15	0,06	0,25	0,21	Y
Житомирська	1,17	0,07	0,26	0,22	Y
Івано-Франківська	1,14	0,07	0,26	0,23	Y
Одеська	1,13	0,07	0,26	0,23	Y
Харківська	1,11	0,09	0,29	0,26	Z

1	2	3	4	5	6
Закарпатська	1,19	0,12	0,35	0,29	Z
Полтавська	1,23	0,14	0,37	0,30	Z
Вінницька	1,33	0,17	0,41	0,31	Z
Кіровоградська	1,04	0,12	0,35	0,33	Z
Сумська	1,32	0,23	0,48	0,36	Z
Миколаївська	1,08	0,22	0,47	0,43	Z
Чернівецька	1,26	0,30	0,54	0,43	Z
Луганська	1,55	0,80	0,89	0,58	Z
Київська	1,52	0,80	0,89	0,59	Z
Донецька	1,36	1,99	1,41	1,04	Z
Херсонська	1,63	3,07	1,75	1,08	Z

Примітка. Сформовано автором

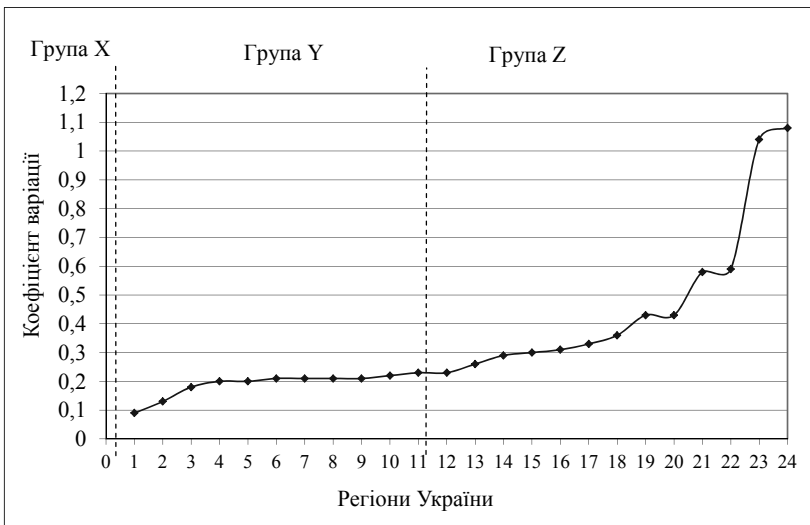


Рис. 2.17. Графічне представлення результатів XYZ-аналізу

Примітка. Сформовано автором

Як показують результати розподілу регіонів України на групи X, Y та Z за рівнем ризику туристичної галузі тільки Чернігівська область характеризується низьким рівнем ризику, 11 областей — з середнім та

12 областей — з високим рівнем ризику. Найвищий рівень ризику за досліджуваний період 2011–2018 рр. характерний для Донецької та Херсонської областей (коефіцієнт варіації становить більше 1).

ABC-XYZ-аналіз дає змогу розбити досліджувані регіони України на дев'ять груп залежно від дохідності (ABC) і рівня ризику (XYZ). Підсумкова матриця ABC-XYZ-аналізу матиме таку форму, оцінка якої дасть можливість оптимально згрупувати регіони з метою подальшого планування їхнього розвитку у туристичній галузі (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Підсумкова матриця ABC-XYZ-аналізу регіонів України за дохідністю / рівнем ризику туристичної галузі**

Групи	X	Y	Z
A	AX — високий рівень дохідності та низький рівень ризику туристичної галузі	AY — високий рівень дохідності та середній рівень ризику туристичної галузі	AZ — високий рівень дохідності та високий рівень ризику туристичної галузі
B	BX — середній рівень дохідності та низький рівень ризику туристичної галузі	BY — середній рівень дохідності та середній рівень ризику туристичної галузі	BZ — середній рівень дохідності та високий рівень ризику туристичної галузі
C	CX — низький рівень дохідності та низький рівень ризику туристичної галузі	CY — низький рівень дохідності та середній рівень ризику туристичної галузі	CZ — низький рівень дохідності та високий рівень ризику туристичної галузі

*Примітка.* Сформовано автором

Позиціонування регіонів України у матриці ABC-XYZ-аналізу за дохідністю / рівнем ризику туристичної галузі подано у таблиці 2.13.

Отже, за результатами ABC-XYZ-аналізу функціонування туристичної галузі на рівні регіонів України за досліджуваний період 2011–2018 рр. можемо виокремити такі групи регіонів:

– групу AY утворюють Івано-Франківська, Львівська та Одеська області, — регіони з найвищими значеннями доходу від надання туристичних послуг та середнім рівнем ризику, який є прийнятним для прогнозування та складання стратегічних чи оперативних планів розвитку туристичної галузі цих регіонів. Ці регіони є знайомими туристи-

чними центрами із значними туристичними ресурсами та високим рівнем туристичного потенціалу: Івано-Франківська область — відомий карпатський регіон із розвиненим сільським (зеленим) туризмом, Львівська область — славиться збереженими пам'ятками середньовічної архітектури, старовинними замками, давніми звичаями та традиціями, а Одеська область — популярна через розвиток відпочинкового туризму на березі Чорного моря. Ці регіони повинні бути виокремлені державою як стратегічно важливі в напрямі розвитку та формуванні туристичного іміджу країни на міжнародному рівні;

– групу ВУ формують Дніпропетровська та Запорізька області, які характеризуються достатнім рівнем доходу від надання туристичних послуг та середнім рівнем ризику туристичної діяльності. Тут, зокрема, розвинений такий вид туризму, як промисловий через значне зосередження промислових підприємств та виробничих комплексів. Ці регіони також потребують значної підтримки з боку держави у напрямі стимулювання розвитку туристичної галузі;

– групу ВZ складають 7 регіонів: Донецька, Херсонська, Харківська, Київська, Вінницька, Чернівецька, Миколаївська області. Ці регіони характеризуються достатнім рівнем доходу від надання туристичних послуг, проте високим рівнем ризику.

Таблиця 2.13

**Результати позиціонування регіонів України у матриці  
ABC-XYZ-аналізу за дохідністю / рівнем ризику туристичної галузі**

Групи	X	Y	Z
A	–	Івано-Франківська Львівська Одеська	–
B	–	Дніпропетровська Запорізька	Донецька Херсонська Харківська Київська Вінницька Чернівецька Миколаївська
C	Чернігівська	Волинська Черкаська Хмельницька Рівненська Тернопільська Житомирська	Закарпатська Кіровоградська Полтавська Луганська Сумська

*Примітка.* Сформовано автором



Інші регіони України, які складають групи СХ, СУ та СZ характеризуються низьким рівнем розвитку туристичної галузі, що проявляється у низьких доходах від надання туристичних послуг. Усі регіони, крім Чернігівської області, яка віднесена до групи СХ, належать до груп СУ та СZ для яких притаманний високий рівень ризику. Дані регіони є найменш привабливими у напрямі фінансування та розвитку туристичної галузі на рівні держави.

Проведене дослідження дозволило за допомогою поєднання АВС- та ХYZ-аналізу згрупувати та позиціонувати регіони України у матриці АВС-ХYZ-аналізу за дохідністю / рівнем ризику туристичної галузі. Групування регіонів України дозволяє виявити найбільш перспективні регіони у сфері розвитку туристичної галузі та віднести їх до категорії тих, які формують імідж України на міжнародній арені та вносять найбільший вклад у міжнародному визнанні України як туристично привабливої країни серед іноземних туристів.

## РОЗДІЛ 3

# ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

### 3.1. Використання маркетингових інструментів у процесі забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах глобалізації

Актуальність теми полягає в тому, що конкурентоспроможність галузі туризму є однією з умов успішного розвитку туристичної сфери України в цілому і водночас відіграє значну роль у системі світогосподарських зв'язків за умов глобалізації економіки. Сучасний стан туристичної сфери характеризується позитивними змінами, але попри це, існує низка проблем, які потребують розв'язання, у тому числі й вирішення питань підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі міжнародного туризму.

Проблематиці розвитку туристичної справи приділяли і приділяють увагу у своїх наукових працях такі провідні вітчизняні і зарубіжні економісти: І. О. Бочан, Л. І. Гонтаржевська, І. В. Гончаренко, Т. О. Гринько, О. Є. Гербера, І. О. Дегтярьова, Ю. М. Ковальва, М. П. Мальська, М. Й. Рутинський, С. В. Білоус, Н. Л. Мандюк, С. І. Соколенко, Ю. М. Яворський, М. Портер, М. Енрайт та інші.

Серед вітчизняних і зарубіжних науковців вагомий вклад у розвиток сучасної теорії конкурентоспроможності внесли М. Портер, І. Ансофф, А. П. Градов, В. Л. Дикань, І. Б. Иванов, І. Н. Герчикова, А. А. Мазаракі, Н. М. Ушакова, А. Т. Литвиненко, І. В. Смолін, І. В. Балабанова, О. Є. Шишкова та інші фахівці, які досліджували проблему конкурентоспроможності підприємств у сфері матеріаль-

ного виробництва і послуг. Питання конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі висвітлено в наукових працях вітчизняних і зарубіжних науковців: А. Ю. Александрова, С. П. Гаврилюк, Г. А. Карпова, В. А. Квартальнов, М. А. Жукова, В. Ф. Кіфіяка, П. Р. Пуцентейла, І. М. Школа та ін., які аналізують і висвітлюють основні аспекти функціонування підприємств туристичної галузі та фактори впливу на підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Доведено, що пріоритетним для забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств є наявність, використання та утримання протягом тривалого періоду чистих постійних конкурентних переваг, які мають характерні риси: цінність для споживачів, особливість чи унікальність, складність для дублювання конкурентами. Але за сучасних умов відсутній єдиний маркетинговий механізм підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі міжнародного туризму.

Складовими конкурентних переваг туристичного підприємства є переваги, пов'язані з маркетинговими інструментами і маркетинговими стратегіями.

Попри велику кількість досліджень, присвячених проблемам маркетингу у сфері туристичних послуг, питання регіонального та внутрішнього маркетингу трапляються як у роботах закордонних авторів, так і серед праць українських учених. Серед них цю проблему розкривали: П. Гренроос, Е. Лангеард, П. Ейгліє, Л. Бері, Ф. Котлер, Дж. Холлоуей, Л. М. Черчик, В. С. Кравців та ін. У їхніх роботах вказується на необхідність використання додаткових стратегій для управління маркетингом послуг, а саме використання інструментів внутрішнього і міжнародного маркетингу. Тому актуальним є обґрунтування необхідності підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі міжнародного туризму в Україні, виділення основних елементів формування конкурентних переваг і визначення маркетингових інструментів як найважливіших факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі міжнародного туризму.

Сучасний туризм є однією з високоприбуткових сфер національної економіки, яка доволі швидко розвивається. Завдяки мультиплікативному ефектові спостерігається вплив туризму на такі суміжні галузі, як транспорт, будівництво, зв'язок, сільське господарство тощо, і генерується активність виробництва супутніх споживчих товарів, що є складовою національного туристичного продукту.

Основою конкурентоспроможності галузі міжнародного туризму є конкурентоспроможність суб'єктів господарювання — юридичних і

фізичних осіб, які створюють туристичний продукт, надають туристичні послуги або здійснюють посередницьку діяльність із надання характерних та супутніх послуг. Особливої уваги потребують питання підвищення конкурентоспроможності таких підприємств, як туристичні оператори і туристичні агентства, підприємства готельно-ресторанного бізнесу

У науковій літературі під конкурентоспроможністю підприємств туристичної сфери розуміють узагальнювальну характеристику стійкості підприємства, що обумовлюється ефективністю використання наявного ресурсного потенціалу, здатністю надавати більш привабливі за ціновими і неціновими характеристиками туристичні послуги, можливістю адаптуватися до змін динамічного конкурентного середовища [<sup>113</sup>]. Що вищий ступінь задоволення туристських потреб, який характеризується кількісними та якісними параметрами, то більш конкурентоспроможний продукт випускає підприємство.

Конкурентною на туристичному ринку можна розглядати як на макро-, так і на мікрорівні. На макрорівні вона представлена змаганням держав за залучення найбільшої кількості туристів, які принесуть значні доходи. Потенційний турист під час вибору тієї чи іншої країни для подорожі бере до уваги такі фактори, як політична та економічна стабільність, наявність туристично-рекреаційного потенціалу, пропозиції туристичних компаній, пропозиції готельно-ресторанного бізнесу, ціни, характер транспортних зв'язків, реклама, відгуки від споживачів туристичного продукту, географічні, природні, кліматичні, культурні та релігійні характеристики країни. Отже, конкурентоспроможність туристичної справи означає спроможність найефективніше використати наявні ресурси, щоб задовольнити попит найбільшої кількості споживачів — потенційних туристів. Саме чисельність відвідувачів є показником розвитку конкурентоспроможності цієї галузі.

У галузі міжнародного туризму доцільно виділити такі групи факторів, аналіз яких дозволяє зробити висновок про ступінь конкурентоспроможності країни в галузі туристичної справи.

1. Соціальна і політична ситуація у країні. Цей фактор стає сьогодні доволі актуальним. Зауважимо, що вересневі події у США 2001 року і війна в Ірані дещо змінили географію туристичних потоків. Уперше за останні 50 років туристична галузь зазнала зниження туристичних прибутків 2001 року на 1,3 %, що змусило говорити про

---

<sup>113</sup> Іванова, С. В. (2007). *Реклама готельних послуг як метод нецінової конкуренції*. (Дис. канд. екон. наук). Саратов.

кризу світового туристичного ринку. Проте вона була спричинена не лише подіями у США, а й загальним погіршенням світової економіки, пов'язаним з економічною ситуацією у США, Німеччині та Японії. Аналіз розвитку галузі дозволяє прогнозувати її перспективи на найближчі роки доволі оптимістично.

2. Клімат і географічне положення. Цей конкурентний фактор також має першорядне значення для сфери туризму. Саме він зумовлює спеціалізацію країни на певному туристичному напрямі. Так, наприклад, Іспанія є популярним літнім курортом, а Австрія приваблює переважну кількість туристів узимку. Крім того, у деяких країнах є регіони з унікальним кліматом, що дозволяє їм розвивати оздоровчий туризм. Володіння таким особливим туристично-рекреаційним ресурсом дозволяє певним державам монополізувати його використання.

3. Історико-культурні пам'ятки. Такі ресурси в різних країнах світу є унікальними і займають монополічне становище серед туристичних цінностей, зумовлюючи високі ціни на відвідування певних місцевостей.

4. Інфраструктура (транспорт, розміщення). Сьогодні країни, які прагнуть бути конкурентоспроможними на світовому туристичному ринку, намагаються активно розвивати свої готельні мережі. На жаль, у процесі класифікації готелів у різних країнах використовуються різноманітні системи, яких на сьогодні існує більш ніж тридцять. Уведенню єдиної класифікації готелів у світі заважає низка факторів, пов'язаних із культурно-історичним розвитком держав, які здійснюють туристичну діяльність, їхніми національними особливостями, відмінностями у критеріях оцінки якості обслуговування та ін.

5. Асортимент туристичних послуг. Кожній країні при плануванні розвитку та підвищенні конкурентоспроможності туристичної галузі доцільно звертати належну увагу на систематизацію видів туризму, що дає можливість із більшою точністю визначити місце туристичної галузі серед інших галузей економіки, розрахувати внесок, який може забезпечити туризм у виробництві ВВП, тобто більш цілеспрямовано підходити до створення ефективних систем управління економікою в цілому і туризмом зокрема.

7. Політика розвитку туристичної галузі. Кожна країна використовує свою політику підвищення конкурентоспроможності туристичної індустрії, яка має на меті як економічні, так і неекономічні цілі. До економічних доцільно віднести загальне економічне зростання, розвиток галузі, збільшення прибутків від туристичної діяльності. Не-

економічні полягають у досягненні свободи пересування людей, відродженні природної і культурної спадщини та ін.

8. Трудові ресурси для роботи в галузі. Варто зазначити, що індустрію туризму можна віднести до найбільш трудомістких галузей. Наприклад, у Північній Америці на неї припадає 5% від ВВП і 8% усіх працюючих, у Західній Європі — сім і 11% відповідно. За даними американських спеціалістів, індустрія туризму (включаючи внутрішній) є найбільшою з числа зайнятих робочих місць у більшості країн і забезпечує роботою понад 100 млн чоловік. Сьогодні країни, які намагаються бути конкурентними на світовому ринку туристичних послуг, запроваджують різноманітні програми для підвищення кваліфікації працівників сфери обслуговування туристів. Попри те, що ця індустрія забезпечує роботою велику кількість населення, проте і в туристичній галузі бракує спеціалістів високого рівня. Адже працівники сфери туризму є тим самим фактором, який може укріплювати конкурентні позиції країни і залучати до неї все більшу кількість туристів [<sup>114</sup>].

У галузі можуть бути сегменти, що характеризуються глобальною конкуренцією, одночасно із суто національними сегментами, де конкурентна боротьба здійснюється в рамках однієї країни. Вивчаючи умови конкурентоспроможності, найперше слід визначити основні елементи привабливості туристичного продукту, який пропонується певною територією. Їх можна розділити на дві основні групи:

1. Елементи спонтанної (натуральної) привабливості:

- природні ресурси;
- клімат;
- ландшафт;
- історико-культурні ресурси;
- фольклор та ін.

2. Елементи штучної привабливості:

- засоби розміщення і харчування;
- транспорт;
- комунікації;
- розваги тощо.

Доведено, що більшого значення набувають не природні, а штучні та організаційні фактори розвитку, наприклад, інноваційні підходи до

---

<sup>114</sup> Джанджугазова, С. А. (2005). *Маркетинг в індустрії гостеприємства*. Москва: Академія.

організації відпочинку, наявність розважальних закладів тощо. Відповідно, саме ці фактори будуть посилювати конкурентоспроможність, отже, їм потрібно приділяти особливу увагу [<sup>115</sup>, с. 521].

Одним із найважливіших факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичної сфери виступає концепція внутрішнього і зовнішнього маркетингу. Досягнення стійкої конкурентної переваги підприємств туристичної індустрії можливе на основі впровадження концепції внутрішнього маркетингу. Поняття внутрішнього маркетингу полягає в поєднанні мотивації співробітників і формуванні їхніх професійних знань, що є джерелом високоякісних послуг. Внутрішній маркетинг повинен передувати зовнішньому маркетингу.

Реалізація концепції внутрішнього маркетингу дозволить вибудувати залежність «лояльний персонал — лояльний клієнт — прибутковість підприємства туризму», що потребує, у свою чергу, задіяти маркетингові активи підприємства. На виході цього процесу буде розроблена технологія якісного обслуговування клієнтів і контроль за її виконанням, система показників оцінки роботи персоналу залежно від задоволеності клієнтів, інформаційна система туристичної фірми, що дає персоналу можливість якісного обслуговування клієнтів, а також виховання лояльних співробітників, котрі надають досконале обслуговування.

Система внутрішнього маркетингу має на меті аналіз внутрішнього ринку підприємств туризму. Цей ринок включає корпоративну культуру, систему, процедури, структури, що існують усередині підприємства, персонал, чийі знання і навички, підтримка і лояльність потрібні для реалізації маркетингових стратегій. На жаль, у цьому контексті мова, зазвичай, про великі туристичні підприємства, готелі, ресторани тощо. Малий бізнес, який становить основу туристичної індустрії, володіє надзвичайно низькими знаннями маркетингової теорії, на кажучи вже про її практичні аспекти [<sup>116</sup>]. Характеризуючи туристичну інфраструктуру, більш детально слід спинитися на аналізі конкурентоспроможності готельного бізнесу.

Одним із дієвих інструментів ведення готельного бізнесу та підвищення його конкурентоспроможності є запровадження маркетингової концепції діяльності. Концепція маркетингу в готельному бізне-

---

<sup>115</sup> Василенко, В. А., Ткаченко, Т. І. (2004). *Стратегічне управління підприємством*. Київ : Центр навчальної літератури.

<sup>116</sup> Василенко, В. А., Ткаченко, Т. І. (Ред.). (2004). *Стратегічне управління підприємством*. Київ : Центр навчальної літератури.

сі є ефективною, коли має цілісний і всеосяжний характер, стосується всіх сфер діяльності готельного підприємства (рис. 3.1).

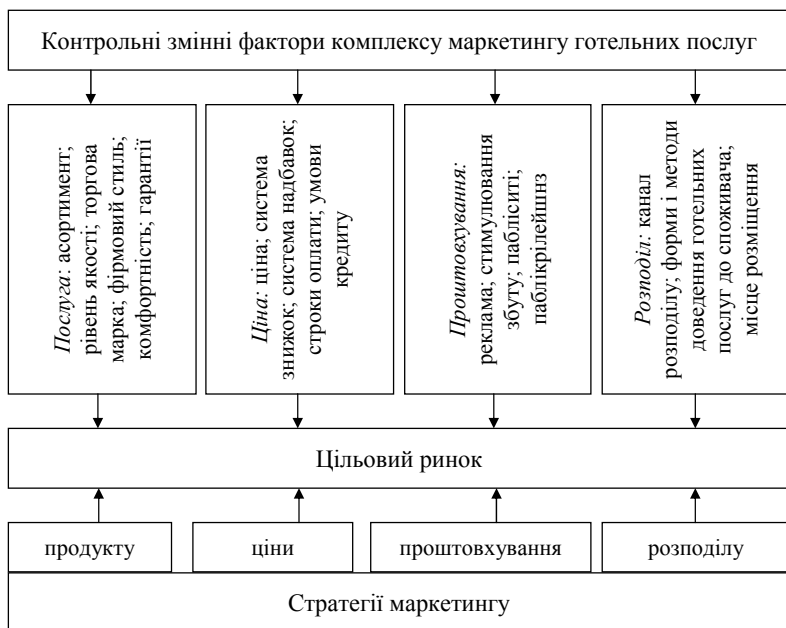


Рис. 3.1. Основні напрями застосування концепції маркетингу в готельному бізнесі [117]

У межах загального маркетингового підходу готелі розробляють часткові стратегії для всіх основних елементів комплексу маркетингу: стратегію продукту, цінову стратегію, стратегію промтовхування і стратегію розподілу [118].

Продуктам туристичного та готельного бізнесу разом із загальними характеристиками послуг властиві свої відмінні особливості:

– попит на продукти туристичного і готельного бізнесу надзвичайно еластичний щодо цін. Збільшення ціни на готельний і туристичний продукт призводить до різкої реакції попиту споживачем.

<sup>117</sup> Василенко, В. А., Ткаченко, Т. І. (2004). *Стратегічне управління підприємством*. Київ : Центр навчальної літератури.

<sup>118</sup> Василенко, В. А., Ткаченко, Т. І. (2004). *Стратегічне управління підприємством*. Київ : Центр навчальної літератури.



Споживач може замінити цей продукт іншим або зовсім відмовитися від нього (наприклад, якщо піднімають ціну на послуги готелю «Дністер», зазвичай споживач різко відреагує на підвищення ціни і звертається за послугою до іншої фірми);

- у зв'язку із сезонними коливаннями попиту існує феномен насичення; унаслідок чого можуть бути виділені достатньо чітко виражені зони готельного бізнесу;

- пропозиція продуктів готельного бізнесу відрізняється негнучким виробництвом; вони можуть споживатися тільки безпосередньо в місці їхнього виробництва; готель, аеропорт, база відпочинку не можуть бути перенесені наприкінці сезону в інший регіон; вони не можуть повністю пристосуватися в часі та просторі до змін попиту;

- не може бути досягнуто високої якості продукту готельного чи туристичного бізнесу за наявності навіть незначних недоліків, оскільки саме обслуговування туристів складається з цих самих дрібниць.

Ураховуючи особливості туристичних і готельних послуг, маркетинг у цьому бізнесі покликаний виявити потреби клієнтів, створити привабливий для них маркетинговий комплекс послуг, ознайомити потенційних клієнтів із доступними для них за ціною готельними та туристичними продуктами, поінформувати їх про місце, де ці послуги надаються [<sup>119</sup>].

Інтенсивний розвиток готельного бізнесу, необхідність підвищення конкурентоспроможності фірм призвели до застосування нових маркетингових інструментів та об'єднання готелів у готельні мережі.

Концепція міжнародної готельної мережі виникла у США у 60-х роках ХХ століття і полягала у використанні переваг іміджу торгових брендів як маркетингового інструменту, що сприяє просуванню готельного продукту на внутрішньому і зовнішньому ринках [<sup>120</sup>].

Найпоширенішою формою організації готельних ланцюгів є застосування франчайзингової системи.

Франчайзинг — це спосіб діяльності, згідно з яким франшизер (продавець) передає франшизі (покупцеві) право на використання своєї торгівельної марки, котра є для бізнесу покупця найбільш важливим активом і за допомогою якої продавець надає постійну допомогу покупцеві в його бізнесі.

---

<sup>119</sup> Лесник, А. Л., Чернышев, А. В. (Ред.). (2001). *Организация и управление гостиничным бизнесом*. Москва: «Альпина».

<sup>120</sup> Роглев, Х. Й. (2005). *Основи готельного менеджменту*. Київ: Кондор.



Рис. 3.2. **Особливості готельних послуг, що впливають на специфіку маркетингової діяльності в готельному бізнесі** <sup>[121]</sup>

Найбільші інтегровані мережі діють у США — «Hospitality Franchise Systems», «Holiday Inn Worldwide». Французька група «Accor» посідає четверте місце у світі, британська «Forte» — дев'яте.

Наприклад:

– «Hospitality Franchise Systems». Є найбільшим у світі готелем франчайзером. Його головні франшизні системи включають Days Inns, Ramada, Howard Johnson, Super 8, Парк Inns і сільські будиночки. Він також бере участь в індустрії азартних ігор;

– «Holiday Inn Worldwide». Включає кілька різних брендів, розрахованих на різні соціальні верстви населення. Holiday Inn Express — бюджетні готелі, які пропонують обмежене число послуг за помірну плату. Holiday Inn Garden Court — цей тип готелів присутній тільки в Європі. Він відомий особливим дизайном номерів із використанням національних мотивів. Готелі Holiday Inn Select і Holiday Inn Resort пропонують відпочинок на умовах «усе включено». Holiday Inn Select розрахований на ділових туристів, Resort — пляжні готелі, переважно на морських курортах;

– французька група «Accor». До нього входять 3700 готелів у 90 країнах. Ланцюг «Accor» має 145 тис. партнерів і представлений у

<sup>121</sup> Лесник, А. Л., Чернышев, А. В. (Ред.). (2001). *Организация и управление гостиничным бизнесом*. Москва: «Альпина».

140 країнах. У цей ланцюг входять 58 % бюджетних номерів; 42 % — готелі середнього класу і вище;

– британська група «Forte». Здійснює свою діяльність багатьох підприємств, у тому числі готелів, універмагів і торговельних центрів, квартир обслуговування, відпочинку і туризму.

На українському ринку готельних послуг виникла національна готельна мережа «Premier Hotels», у яку входять 13 готелів категорії «чотири» і «п'ять» зірки, серед яких Premier Hotel Dnister у Львові:

- Premier Palace Hotel і Premier Hotel Rus у Києві,
- Premier Hotel Dnister у Львові,
- Premier Hotel Star у Мукачевому,
- Premier Geneva Hotel і Premier Compass Hotel Odessa в Одесі,
- Premier Palace Hotel Kharkiv, Premier Hotel Aurora і Premier Hotel Cosmopolit у Харкові,
- Premier Hotel Palazzo у Полтаві,
- Premier Hotel Prague у Донецьку,
- Premier Palace Hotel Oreanda у Ялті,
- Premier Compass Hotel Oleksandriya в Олександрії,
- Premier Compass Hotel Kherson у Херсоні,
- Premier Hotel Abri у Дніпропетровську,
- Premier Hotel Shafran у Сумах,
- Premier Compass Hotel Yagodun у Волинській області.

Перевагою франчайзингової системи є:

- можливість користуватися централізованою системою бронювання місць;
- обслуговування клієнтів усією готельною мережею;
- централізовано здійснює рекламну діяльність;
- підвищення кваліфікації і перепідготовку готельних працівників.

Франчайзер надає своїм готельним підприємствам допомогу маркетингового характеру. Вона втілюється при виборі регіону, зони діяльності та сегмента користувачів готельних послуг, організації місцевої реклами. Перевагою маркетингового характеру є можливість відразу пропонувати клієнтам обслуговування в різних регіонах і країнах [<sup>122</sup>].

---

<sup>122</sup> Янкевич, В. С., Безрукова, Н. Л. (2003). *Маркетинг в гостиничній індустрії та туризмі: російський та міжнародний досвід*. Москва: Финансы и статистика.

Іноземні інвестори можуть вийти на український ринок готельних послуг не тільки вкладаючи гроші в будівництво нових готелів, а й на умовах франчайзингу.

Франчайзингова система для готелю франчайзіата означає реальну можливість ефективно розвивати бізнес, а для споживачів гарантує високий рівень якості обслуговування.

Туризм — один із найпоширеніших видів бізнесу для франчайзингу. І річ тут зовсім не у відомому бренді або запозиченні якихось бізнес-схем, а в налагоджених зв'язках з іноземними партнерами — приймаючою стороною, екскурсійними компаніями, готелями і т. д. Саме тому сьогодні франчайзинг у туризмі все більше і більше набирає обертів у всьому світі. За обсягом ринку він уже наближається до продуктової сфери.

Отже, які ж переваги в компанії у сфері туризму, якщо вона раптом вирішить стати франшизою?

1. Відомий бренд, відома марка завжди краще ніж невідома. Хоча, варто зазначити, що, якщо йдеться про туризм, відоме ім'я — не найважливіший компонент.

2. Навчання персоналу. Звичайно, не всі франчайзери надають безплатне навчання персоналу. Але кращі обов'язково зроблять це. Усе-таки від успіху франшизи залежать і їхні доходи, а в туристичному бізнесі персонал — один із найважливіших ресурсів.

3. Бізнес-схема ведення бізнесу. Ви отримуєте вже готову схему організації роботи, яка ефективно працює в іншій компанії. Це значить лише одне — вам не треба винаходити велосипед, усе вже придумано за вас. Досить якісно застосувати на практиці отримані знання.

4. Зв'язки з іноземними партнерами. Перш за все, звичайно ж, готелі. По-друге, різні об'єкти культурно-масового відпочинку.

5. Розвинена туристична мережа. Кількість різних місць, куди ви зможете запропонувати поїхати своїм клієнтам, різко розширюється при використанні туристичної мережі свого франчайзера. А це, у свою чергу, збільшує кількість потенційних клієнтів.

Ще один важливий момент — якщо франчайзер з іншої країни, то всі туристичні путівки в цю країну відразу стануть зручнішими для кожного з клієнтів. Адже зустрічаючою країною для них в іншій країні буде фактично та ж сама компанія, яка відправляла їх з дому.

Ще одним інструментом, який впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичного і готельного бізнесу, — бенчмаркінг.

Як вважав Карл Сьюелл: «Крадіть кращі ідеї у конкурентів, а також компаній з інших сфер діяльності. Навіть якщо ви продаєте машини, це не означає, що ви не можете взяти найкращі ідеї готелю на озброєння, адаптувавши їх під ваш бізнес». Бенчмаркінг розвиває аналіз конкурентоздатності, що обмежується вивченням конкурентів їхньої продукції, витрат і технологій, характеристик, економічних і фінансових показників, відносин із клієнтами і постачальниками. Усе це потрібно для пошуку найбільш вигідної продукції для підприємства.

Застосування бенчмаркінгу полягає в чотирьох послідовних діях: розуміння деталей власних бізнес-процесів, аналіз бізнес-процесів інших компаній, порівняння результатів своїх процесів із результатами аналізованих компаній і впровадження необхідних змін для скорочення розриву.

Метою бенчмаркінга є знаходження бізнесу, у якому справи йдуть краще, ніж у вас. Але цього недостатньо: після знаходження кращого способу управління і ведення справ, ви, як і раніше повинні будете самостійно знайти відповідь на питання «як зробити це краще?».

Бенчмаркінг являє собою мистецтво виявляти те, що інші фірми роблять краще, а також вивчення їхніх методів роботи. Може здатися, що йдеться про банальне шпигунство, однак усе відповідає етиці ведення бізнесу. В основу бенчмаркінгу покладена ідея порівняння діяльності не тільки підприємств-конкурентів, а й передових фірм інших галузей. Практика показує, що грамотне використання досвіду конкурентів і успішних компаній дозволяє скоротити витрати, підвищити прибуток і оптимізувати вибір стратегії діяльності організації. Бенчмаркінг — це метод вивчення чужого досвіду, що не є таємницею.

Фактично бенчмаркінг — це альтернативний метод стратегічного планування, у якому завдання визначаються на основі аналізу показників конкурентів [123].

Бенчмаркінг у туристичній сфері — це постійний процес вивчення й оцінки турпродукту і досвіду своїх найсерйозніших конкурентів або тих туристичних фірм, які є визнаними лідерами бізнесу (не обов'язково прямі конкуренти і не обов'язково тільки фірми сфери туризму). Це пошук як найкращого досвіду комерційної діяльності, який веде до переваги у сфері туристичного бізнесу. Він включає процес оцінки як внутрішнього стану речей у туристичній фірмі, так і

---

<sup>123</sup> Дубровін, В., Риженко, О., Корецький, М. (2000). Бенчмаркінг як один з інструментальних засобів загального керування якістю. *Стандартизація, сертифікація, якість*, 3, 39–41.

зовнішньої оцінки, що ґрунтується на певних об'єктивних фактах, що постійно збираються, систематизуються.

Бенчмаркінг у туристичній фірмі виявляє її проблеми або проблеми на туристичному ринку з витратами і якістю, виявляє конкурентні переваги або недоліки туристичних фірм. Він розкриває проблеми в роботі, конкретизує їх. У керівництві німецької туристичної корпорації «ТІЛ» переконані, що бенчмаркінг повинен бути постійним процесом, націленим не тільки на відповідність конкуренції, а й на перемогу над нею. У рамках бенчмаркінгу підприємницькі функції аналізуються як процеси, що створюють туристичний продукт і що просувають його на ринок. Сфера застосування бенчмаркінгу включає розроблення стратегії, операції та управлінські функції, проте основним джерелом відомостей про ринок і про конкурентів залишається покупець.

Одним із класичних визначень є таке твердження: «Бенчмаркінг у туризмі — це процес систематичного і безперервного вимірювання: оцінка процесів туристичної фірми та їх порівняння з процесами туристичних фірм-лідерів у світі з метою отримання інформації, корисної для удосконалення власних процесів».

Визначаючи ефект, який може забезпечити бенчмаркінг, слід мати на увазі, що не брався під сумнів факт вигідності обміну досвідом і його вивчення.

Користь бенчмаркінгу для туристичної фірми полягає в тому, що її виробничі і маркетингові функції стають найбільш керованими, коли досліджуються й упроваджуються у своїй фірмі кращі методи і технології інших туристичних фірм. Це може призвести до прибуткового підприємництва з високою економічністю, створенням корисної конкуренції і задоволення потреб покупців.

Ще одним інструментом, який впливає на конкурентоспроможність туристичної галузі, є аутсорсинг. Аутсорсинг — це передання неосновних функцій підприємства та усіх активів в управління професійному підрядникові (аутсорсеру). Особливо активно цей інструмент використовується в готельному бізнесі. Готелі переважно починають використовувати схеми аутсорсингу з ІТ — аутсорсингу, а це: веб-хостинг, забезпечення різних видів — інтернет — послуг, веб-дизайн, розроблення, упровадження й підтримка інформаційних систем.

Аутсорсинг є абсолютно новим баченням готельного менеджменту, спрямованих на максимізацію прибутку і зниження витрат для бізнесу. Найчастіше вдаються до аутсорсингу для оптимізації бізнесу, наприклад, для передання непрофільних, але важливих готель-

них сервісів у сторонні руки, зберігаючи при цьому якість надаваних послуг.

У готельному бізнесі використовують тимчасовий найманий персонал у разі, наприклад, якщо потрібен кваліфікований спеціаліст у питаннях клінінгу або ІТ — технологій, або ж у високий сезон потрібні додатково співробітники служби готельного господарства. Тому часто використовують інструмент аутстафінгу. Аутстафінг (ідея аутстафінгу персоналу полягає в тому, що співробітники, формально працевлаштовані в компанії-провайдері, але водночас виконували свої обов'язки на попередньому місці роботи) використовується при проведенні короткотермінових заходів, таких як банкет або конференція, після чого потреба у співробітника відпадає до наступного заходу. Буває, що в готелю немає можливості інвестувати значні кошти у спеціалізований сервіс, наприклад, ІТ або транспортний відділ, тоді питання вирішується шляхом залученням аутсорсингових компаній. Крім того, аутсорсинг для деяких готелів є своєрідним кадровим резервом, оскільки після успішного співробітництва персонал можуть запросити на роботу в штат. Подібна система лізингу працює на Заході. І навпаки: використання аутсорсингу дає можливість скоротити в управлінській моделі кадровий відділ [<sup>124</sup>].

У готелі «Інтерконтиненталь» (Київ) також вдаються до послуг персоналу «ззовні» і виносять на аутсорсинг такі функції: стюардинг, частково хаузкіпінг і банкетинг. Аутсорсингові компанії нерідко на постійній основі надають послуги з навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Регулярні тренінги сприяють підвищенню професіоналізму штатного персоналу та виявленню проблемних моментів у готельно-ресторанному сервісі.

Зазвичай аутсорсинг у сфері туризму використовується не так часто, ніж в інших сферах економіки. Підприємства туристичної індустрії обирають ту чи іншу форму аутсорсингу залежно від виду діяльності підприємства. У разі здійснення туроператорського бізнесу можливий аутсорсинг, що стосується безпосереднього співробітництва з постачальником туристичних послуг: реалізація турів через туристичні агенції; обслуговування офісів; юридичні, транспортні, бухгалтерські, інформаційно-технічні послуги; проведення аудиту, маркетингових досліджень; аутсорсингу персоналу тощо. Аутсорсинг у сфері туризму визначається як передання туристичною організацією,

---

<sup>124</sup> Кифяк, О. В. (2005). Регіональні фактори розвитку ринку рекреаційно-туристичних послуг. *Науковий вісник ЧТЕІ КНТЕУ*, 3, 520–522.

що є замовником (аутсорсом), на виконання функцій, процесів виконавцю — спеціалізованому підприємству (аутсорсеру) або використання його ресурсів. Важливо розглянути основні різновиди аутсорсингу у сфері туризму для детального дослідження об'єкта і суб'єкта передання та взаємодії аутсорса з аутсорсером.

Туристичні підприємства та організації України все частіше звертаються за послугами до фірм, які спеціалізуються на здійсненні аутсорсингу. Застосування аутсорсингу на підприємствах туристичної індустрії є перспективним і необхідним засобом для забезпечення ефективної діяльності, що пояснюється взаємодією багатьох підприємств різних сфер, які географічно віддалені один від одного, під час створення і реалізації туристичного продукту. Після проведеного аналізу можна стверджувати, що у сфері туризму використовуються різні види аутсорсингу. Практика застосування аутсорсингу у сфері туризму показує, що турфірми можуть виступати не тільки в ролі замовника (аутсорса), а й у ролі виконавця (аутсорсера). Таким чином, можна стверджувати, що можливість упровадження і застосування аутсорсингу в туристичному господарстві як методу оптимізації витрат є ефективним як для основної, так і для додаткової діяльності, а також у загальній структурі управління туристичним підприємством [125].

Інструмент диференціації (приспосовування до сегмента), як інструмент маркетингу, передбачає надання послугам особливих властивостей, які важливі для гостей готелю та які відрізняються від послуг конкурентів. Надання послугі специфічних якостей вимагає додаткових витрат, що можуть бути компенсовані за рахунок того, що ринок готовий прийняти більш високу ціну. Іншими словами, особливі якості послуги сприяють залученню більшої кількості покупців. Ця стратегія здатна забезпечити захист готелю від стратегій конкурентів.

Перспективним напрямом диференціації готельних продуктів є ідентифікація. Ідентифікація тенденцій маркетингу допоможе визначити їхній вплив на проведення диференціації готельного продукту. По-перше, на більшості ринків і національних, і міжнародних глобальна конкуренція швидко зростає. Це означає, що проведення диференціації готельного продукту повинне бути гострішим, щоб допомогти відрізнити одну пропозицію від іншої та забезпечити найбільшу близькість різних пропозицій до цільових і специфічних ринкових се-

---

<sup>125</sup> Кияк, О. В. (2005). Регіональні фактори розвитку ринку рекреаційно-туристичних послуг. *Науковий вісник ЧТЕІ КНТЕУ*, 3, 520–522.



гментів. Покупці освічені, вони мають широкий вибір завдяки зростанню конкуренції. Тому на них можна впливати за допомогою проведення диференціації готельного продукту, заснованої на іміджі та відповідності готельного продукту обіцянкам про високу якість [<sup>126</sup>].

Готель досягає конкурентної переваги тоді, коли він спроможний зайняти позицію, за якої забезпечить споживачам свого цільового ринку найвищу цінність або за рахунок пропозиції готельних продуктів за нижчими, порівняно з конкурентами, цінами, або за рахунок надання споживачам великих вигід, які достатньою мірою компенсують вищі ціни на готельні продукти. Міцну позицію не можна завоювати порожніми обіцянками.

Прикладом диференціації готельного продукту за фізичними атрибутами можуть служити відреставровані класичні готелі, яким притаманна величність минулого. Їхня архітектура і старовинне оздоблення створюють своєрідну атмосферу вишуканого комфорту, недосяжну для готелів-новобудов. Так, «Planet Hollywood» зі своїми атрибутами, які ввійшли в історію кіноіндустрії і «Hard Rock Cafe» як музичні реліквії, створюють атмосферу, яку конкурентам відтворити досить важко.

Перевага здобувається готелем над конкурентами за допомогою пропозиції споживачам більшої цінності або готельних продуктів за нижчими, порівняно з конкурентами, цінами або за рахунок надання споживачам великих вигід, які достатньо компенсують вищі ціни на готельні продукти [<sup>127</sup>].

Конкурентоспроможність підприємств туристичної сфери досягається інструментами прямої і непрямої реклами.

У туристичному і готельному бізнесі реклама — це цілеспрямоване поширення інформації про продукт з метою інформативного впливу на споживача для просування й продажу готельного продукту, сприяючого появі в покупця заінтересованості та бажання купити цей готельний продукт [<sup>128</sup>].

Мета реклами в готелі для рекламодавця — довести інформацію до споживачів. Споживачеві реклама в готелі дає змогу заощадити час і засоби під час з'ясування заявлених відмітних властивостей готельного продукту.

---

<sup>126</sup> Успенский, И. В. (2003). *Интернет-маркетинг*. СПб.: Изд-во СПГУЭиФ.

<sup>127</sup> Холловой, Дж. К. (2008). *Туристический маркетинг*. Київ: Знання.

<sup>128</sup> Джанджугазова, С. А. (2005). *Маркетинг в индустрии гостеприимства*. Москва: Академия.

У готельному та туристичному бізнесі діють такі основні типи реклами:

- реклама іміджу готельного і туристичного продукту для розширення обсягу продажів у перспективі;

- реклама, спрямована не на ставлення покупця до готельного продукту, а на дію і поведінку споживача;

- інтерактивна реклама — це рекламне повідомлення в туристичному і готельному бізнесі, що персоналізується і має за мету встановлення діалогу з потенційним покупцем шляхом заохочення його відгуку, на основі якого фірма намагається потім налагодити комерційні відносини. Цей вид реклами в туристичному і готельному бізнесі прагне поєднувати завдання двох попередніх форм: створити імідж і одночасно досягти вимірного поведінкового відгуку, що дає змогу негайно оцінити ефект повідомлення. Ця форма реклами дістала швидкий розвиток;

- реклама в готелі (фірмова реклама), що має мету сформувати або підсилити в різних аудиторіях позитивне ставлення до готелю шляхом формування іміджу, створення клімату довіри. Потрібно знайти особливий шлях комунікації в середовищі, насиченому рекламою в готельному бізнесі. Така реклама орієнтована на ставлення до готелю, і її ефект позначиться в перспективі;

- спонсорство і меценатство як метод поліпшення іміджу фірми.

Останнім часом залучення клієнтів за допомогою традиційних форм реклами стає все більш важкою справою. Крім того, традиційна реклама для готелів стає обтяжливою у фінансовому плані і не приносить суттєвих результатів. Фахівці в такому разі говорять про «згоряння» або «вигорання» реклами.

На сьогодні реклама стає більш значущою при використанні нетрадиційних способів її подання, які передбачають незвичайні креативні рішення або нестандартне розміщення. Наприклад, готельєри з Китаю стали розміщувати на подушках рекламу іншої компанії, отримуючи за це безоплатно подушки, також це може бути додаткове джерело доходу.

Таким чином, реклама є однією із складових популярності готельного підприємства. Щоб правильно виконувати свою роль, реклама в готельному бізнесі повинна мати такі цілі, як формування у споживача певного рівня знань про цей готельний продукт; формування доброзичливого ставлення до готелю; спонукання споживача звернутися до цього готелю; прискорення обороту готельних продуктів.

До інструментів непрямой реклами можна віднести використання BTL-стратегії.

BTL-інструмент — передбачає цілеспрямовану діяльність щодо впливу на споживача в момент ухвалення рішення про купівлю послуги. Вона включає в проведення промоакцій, семплінгу (безплатне роздавання пробних зразків продукції покупцям), демонстрацій, тестових використань, надання знижок, бонусів тощо. BTL-стратегія готелю включає потужніший набір інструментів, форм і методів впливу на потенційного споживача, ніж пряма реклама.

BTL — це елемент реклами, що є частиною довгострокової стратегії виведення бренду (марки) на ринок. Він пропонує короткі (або довгострокові) маркетингові інструменти для досягнення специфічних ринкових цілей протягом певного періоду часу [<sup>129</sup>].

BTL готельного бізнесу традиційно включає: масові заходи (events: презентації, семінари, прес-конференції, вечірки тощо); лотереї, конкурси; стимулювання продажу (sales promotion); спонсорство; сувенірну продукцію; паблісіті (продуманий спосіб керування громадським сприйняттям певного суб'єкта комунікацій) / PR; мерчандайзинг; рекламу в інтерактивних засобах комунікації (Інтернет й ін.); використання нетрадиційних рекламних носіїв і практично будь-які дії, що сприяють просуванню товару на ринок [<sup>130</sup>].

На жаль, багато хто може сприйняти BTL лише як безплатні повітряні кульки з логотипом, наклейки і плакати, на які йдуть кошти, що залишилися після купівлі прямої реклами. Але це абсолютно неправильне ставлення. Як і те, що BTL є альтернативою прямій рекламі. Навпаки — це взаємодоповнювані елементи, правильне поєднання яких може дати приголомшувальні результати.

За правильного підходу для успішного проведення будь-якої BTL-акції потрібна оцінка цільової аудиторії, характеристик марки, яка просувається, оптимального часу і місця проведення; вивчення систем збуту цього товару, каналів отримання інформації, які використовують потенційні споживачі.

Повсюдне використання в усіх сферах діяльності глобальної мережі «Інтернет», у тому числі й у готельному бізнесі, призвело до

---

<sup>129</sup> Печериця, Е. В. (2012). Особливості реклами в готельному бізнесі. *Російське підприємництво*, 12 (210), 118–123.

<sup>130</sup> Лесник, А. Л., Чернышев, А. В. (Ред.). (2001). *Организация и управление гостиничным бизнесом*. Москва: «Альпина».

створення нового напрямку маркетингу — інтернет — маркетинг, що здійснює діяльність суб'єктів на електронному ринку [<sup>131</sup>].

Інтернет може використовуватися в системі маркетингу готельно-го підприємства за такими напрямками: маркетингові дослідження, товарна політика, ціноутворення, розподільної і збутової політики (продаж розподілу і продаж продуктів, проведення оплати через Інтернет), комунікаційної політики (формування системи інтернет-комунікацій, проведення рекламних кампаній, стимулювання збуту, створення і просування продуктів і брендів).

Сучасні тенденції в політиці розподілу і просування готельних продуктів пов'язані з бажанням готелів отримати доступ до кінцевих споживачів своїх продуктів без посередників шляхом використання сучасних інформаційних технологій та Інтернету. Вони дозволяють забезпечити виконання низки функцій, наприклад, інформаційної, просування, розподілу ведення переговорів, продажу та оплати, і тим самим відмовитися від послуг посередницьких організацій [<sup>132</sup>].

У фокусі глобальних прогресивних маркетингових стратегій у туристичній індустрії — здійснення маркетингової діяльності в соціальних мережах. Основними видами такої діяльності на теперішній час є контент-маркетинг, блог-маркетинг, мережеві онлайн-закладки та відео — маркетинг у туристичній індустрії.

Facebook, YouTube, Twitter — найвідоміші соціальні мережі для маркетингу сфери туризму і готельно-ресторанного бізнесу, які використовуються для здійснення піару, просування, підвищення продажів. На відміну від традиційних медіа-каналів, які забезпечують в основному односторонній потік інформації «зверху-вниз», соціальні мережі дають можливість унікального передавання інформації в усіх напрямках як на глобальному, так і на локальному рівнях.

Контент-маркетинг у туристичній індустрії є важливим інструментом для забезпечення трафіку, а також для підвищення рейтингу Інтернет-сторінки. Незамінним елементом кожної онлайн — маркетингової стратегії є реклама туристичних маршрутів, туристичних фірм чи туристичних бізнес-заходів. Тисячі унікальних статей, поданих і поширених у сотнях контент- і e-zine директорій можуть значно підвищити популярність веб-сайтів, що пропонують туристичні послуги.

<sup>131</sup> *Просування готелю і послуг готелю. Реклама готелю. Реклама і просування готелю. Реклама і просування готельних послуг.* URL: <http://www.start-reklama.ru/reklama-otelya-i-gostinitsi.php>.

<sup>132</sup> Акіндін, А. С. (2004). *Особливості маркетингу готельних послуг в глобальних системах резервування.* (Дис. канд. екон. наук). Москва.

тичні послуги. Надзвичайно актуальним завданням для представників вітчизняного ринку туристичних послуг і готельно-ресторанного бізнесу є створення унікальної підбірки статей і подання їх у контент-директорії, що пов'язані з туристичною індустрією. У результаті цього сотні тематичних лінків зможуть значно підвищити пошукові позиції та результати рейтингу у провідних пошукових системах, як, наприклад, Google або Yahoo. Своєю чергою, така діяльність забезпечить безплатний цільовий трафік на відповідному веб-сайті.

Додатково до контент-маркетингу, блог-маркетинг у туристичній індустрії дуже ефективно допомагає просувати певні туристичні дестинації і маршрути, туристичні фірми та комерційні заходи у сфері туризму. Публікування онлайн різноманітних унікальних статей у сотнях туристичних блогів є дуже ефективним інструментом маркетингу як для одночасного розвитку цілеспрямованого трафіку на певному веб-сайті, так і для підвищення рівня його пошукових позицій через відповідні лінки (т. зв. one-way back лінки).

Мережеві онлайн-закладки в туристичній індустрії є одним із найшвидших методів для користувачів Інтернету для організації, поширення та управління наявними тепер веб-ресурсами, як-от інструменти оптимізації сайту в пошукових системах search engine optimization (SEO).

Пошукова оптимізація сайту (SEO) актуальна разом зі збільшенням асортименту, номенклатури продукції, спектра наданих послуг, локалізації, поліпшення веб-сайт-інтерфейсу, UI/UX дизайну, розширенням конфігурації сервісного обслуговування власних веб-сайтів туристичних компаній, їхньою персоналізацією з одночасним просуванням у соціальних мережах [133].

Більшість сервісів із мережевих онлайн-закладок підтримує користувачів Інтернету в організації їхніх закладок із неформальними тегами, такими, як туризм, подорожі, маркетинг і т.д. Такі теги насправді просувають туристичний бізнес і роблять його більш наочним і більш помітним для пошукових систем. Одними із провідних пошукових сайтів у сфері туризму є Stumble Upon, Delicious, Yahoo!Buzz, digg [134].

---

<sup>133</sup> Бровкова, О. Г., Манакова, О. І. (2010). Бенчмаркінг як ефективний інструмент управління підприємством. *Сталий розвиток економіки: Всеукраїнський науково-виробничий журнал*, 2,39–45.

<sup>134</sup> Акіндін, А. С. (2004). *Особливості маркетингу готельних послуг в глобальних системах резервування*. (Дис. канд. економ. наук). Москва.

Відеомаркетинг у туристичній індустрії — ще один цікавий вид маркетингу, використовується не лише в соціальних мережах, а й на веб-сайтах самих туристичних компаній. Сьогодні існує багато відеосайтів, де користувачі Інтернету вже активно дивляться відео онлайн. Грамотно розміщене відео про туристичну компанію або маршрут може мати набагато більше шансів у просування туристичного сайту на перші позиції в результатах пошукових систем, а ніж інші традиційні техніки SEO. На жаль, багато компаній або ігнорують відео повністю, або ж тільки подають адреси сторінок, де розміщене їхнє відео, але не саме відео. Формування бренду туристичної компанії та дестинації неможливе без грамотного використання маркетингу в соціальних мережах у поєднанні з послідовним контентом і дизайном із використанням проаналізованих вище видів маркетингу в соціальних мережах.

Дія безпосередньо в готельних підприємствах Інтернет-ресурсів створює можливість взаємодіяти з клієнтами незалежно від часових поясів або часу доби, тобто дозволяє отримати прямий доступ до кінцевих споживачів своїх продуктів, забезпечуючи їх детальною інформацією без значних матеріальних витрат.

Онлайн-бронювання — це бронювання через Інтернет в інтерактивному режимі. У системі онлайн-бронювання повинно бути відображено наявність реальних номерів у готелі, здійснено бронювання номера для клієнта і забезпечено його інформування про завершення бронювання протягом однієї хвилини.

Найбільш відомими є чотири глобальні системи бронювання: Amadeus, Galileo, Worldspan, Sabre. GDS-системи (global distribution systems) розраховані на професіоналів, тому зчитувати і розуміти представлену в них інформацію можуть лише фахівці в цій галузі, які пройшли відповідне навчання, у тому числі працівники турагентств і провайдерів.

Із GDS працюють близько 800 000 туристичних агентств у всьому світі, які здійснюють бронювання туристичних і готельних послуг. Турагентства розміщують в GDS інформацію про готелі такого характеру: ціна, доступність номерного фонду, категорії номерів, додаткові послуги і розташування.

Готелі можуть працювати в системі GDS за допомогою використання провайдерів. Використовуючи цю систему бронювання, готель виплачує винагороду при отриманні бронювання у формі фіксованої суми за транзакцію провайдеріві, відсотки туристичному агентству, який здійснює бронювання готелю, фіксованої вартості за викорис-

тання каналу (тобто самій системі GDS) і вартості за переклад цих усіх комісій. У цілому такі комісійні виплати лежать у межах від 15 до 30%.

Крім того, слід зазначити, що основним напрямом підвищення конкурентоспроможності підприємств міжнародного туризму є вдосконалення системи маркетингу за допомогою використання інновацій. За сучасних умов інновації в туризмі полягають у застосуванні розробок для поліпшення системи менеджменту туристичних підприємств і підвищення прибутковості за рахунок оптимізації наданих послуг. Спираючись на якісну систему маркетингу, підприємства міжнародної туристичної індустрії отримують можливість вивчати ключові зовнішні фактори — ринкову конкуренцію і споживчий туристський попит, тим самим формуючи обґрунтовану стратегію підвищення конкурентоспроможності власної діяльності.

Пожвавлення конкурентоспроможності підприємств туристичного бізнесу України і подолання негативних тенденцій можливе шляхом упровадження нововведень. Активізація використання інноваційного чинника призведе до створення конкурентоспроможності підприємств туризму. Інноваційний процес можна розглядати із різних позицій та з різним рівнем деталізації: як паралельно-послідовне виконання науково-дослідної, науково-технічної, інноваційної, виробничої і маркетингової діяльності; у формі етапів життєвого циклу інновацій від виникнення ідеї до її розроблення і упровадження; як процес фінансування та інвестування розробки, упровадження і розповсюдження нового виду продукту чи послуги [135]. Тобто інноваційний процес передбачає створення і впровадження різного роду новацій: технологій, товарів і послуг, виробничих, організаційних, фінансових рішень. Важливим у розумінні інноваційного процесу є те, що він включає реалізацію інвестицій, у ході яких поєднуються наука, техніка, економіка, підприємництво та управління [136]. Важливий вплив на інноваційні процеси в туризмі здійснюють різноманітні фактори, такі як: нові напрями розвитку науки і техніки, поява нових технологій; економічна і політична ситуація у країнах світу; нововведення міжнародних організацій, правила економічних взаємовідносин, нові форми співпраці, рішення, ухвалені міжнародними і

<sup>135</sup> Лесник, А. Л., Чернышев, А. В. (Ред.). (2001). *Организация и управление гостиничным бизнесом*. Москва: «Альпина».

<sup>136</sup> Бровкова, О. Г., Манакова, О. І. (2010). Бенчмаркінг як ефективний інструмент управління підприємством. *Сталий розвиток економіки: Всеукраїнський науково-виробничий журнал*, 2, 39–45.

регіональними туристичними організаціями, нові знання про туристичні ресурси в різних куточках світу; державні закони і правові акти, які визначають економічні й політичні принципи функціонування туристичних підприємств, розроблення державних концепцій розвитку туризму, ухвалення нових нормативно-правових актів із соціально-економічних питань; зміна ситуації на ринку туристичних послуг: поява нових туристичних маршрутів, невідповідність запропонованих послуг потребам туристів, зміна структури попиту, поява нових вимог до якості туристичного продукту з боку споживача; упровадження інновацій у діяльність виробничих підприємств, які тісно пов'язані з туристичним бізнесом (транспортні компанії, готелі, оздоровчі заклади, засоби зв'язку та ін.); прагнення туристичних компаній закріпитися на ринку, боротьба за виживання; неочікувані події: екологічні та техногенні катастрофи, терористичні акти та ін. [<sup>137</sup>]. На сьогодні найважливішою характеристикою інновації є її новизна, яка сприяє: розширенню кола потенційних споживачів (туристів); зміні потреб споживача і розширенню функціональності турпродукту (спрямування не лише на туристів, а й на місцеве населення). До інновацій у туризмі слід відносити перш за все ті нововведення, які супроводжуються: відновленням і розвитком духовних та фізичних сил туристів; якісно новими змінами турпродукту; підвищенням ефективності функціонування інфраструктури туризму; підвищенням ефективності управління стійким функціонуванням і розвитком туристичної сфери у країні; підвищенням ефективності процесів формування, позиціонування і споживання туристичних послуг; прогресивними змінами факторів виробництва (наприклад, скорочення терміну транспортування за рахунок впровадження нових швидкісних видів транспорту, поліпшення умов праці працівників туріндустрії, упровадження нових прогресивних методів (механізмів) перетворення факторів виробництва в послуги і т.п.); підвищенням іміджу і конкурентоспроможності підприємств туристичного бізнесу [<sup>138</sup>]. Отже, інноваційний процес — комплексний процес створення, поширення та використання нового практичного засобу (нововведення) для нової або для поліпшення задоволення уже відомої потреби людей;

---

<sup>137</sup> Бровкова, О. Г., Манакова, О. І. (2010). Бенчмаркінг як ефективний інструмент управління підприємством. *Сталий розвиток економіки: Всеукраїнський науково-виробничий журнал*, 2, 39–45.

<sup>138</sup> Бровкова, О. Г., Манакова, О. І. (2010). Бенчмаркінг як ефективний інструмент управління підприємством. *Сталий розвиток економіки: Всеукраїнський науково-виробничий журнал*, 2, 39–45.



водночас це процес пов'язаних із запровадженням нововведення змін у тому соціальному й речовому середовищі, де здійснюється його життєвий цикл. Інноваційна діяльність у сфері туризму спрямована на створення нового або зміну наявного продукту, на вдосконалення транспортних, готельних та інших послуг, освоєння нових ринків, упровадження передових інформаційних та телекомунікаційних технологій і сучасних форм організаційно-управлінської діяльності.

Членство в туристичному кластері є важливим засобом зміцнення, передусім конкурентоспроможності кожного з підприємств. При цьому туристичні кластери є добровільними об'єднаннями туристичних і споріднених підприємств, які зазвичай взаємодіють із науковими та освітніми установами, органами місцевої влади з метою підвищення конкурентоспроможності туристичних послуг на зовнішніх ринках. У межах туристичних кластерів можливим є таке поєднання різних підприємств, які в одних ситуаціях конкурують між собою, а в інших — співпрацюють для вироблення певних спільних рішень, розроблення спільних ініціатив, хоча це здебільшого залежить від структури кластера. Отже, кластерна модель передбачає не тільки взаємовигідну співпрацю, обмін інформацією, ідеями, технологіями, працівниками, а й обов'язково передбачає наявність конкуренції між ними [<sup>139</sup>]. Туристичні кластери допоможуть об'єднувати як незначну, так і велику кількість підприємств туристичної справи та споріднених і допоміжних секторів економіки. Вони можуть формуватись як з великих, так і з малих фірм у найрізноманітніших поєднаннях і відносинах.

Підвищити конкурентоспроможність підприємств готельного господарства можна за допомогою створення готельних кластерів на відповідній території.

Побудова готельного кластера підвищила ефективність кожного компоненту створеного готельного кластера на території Львівської області (рис. 3.3).

Апробовано дієвість цього кластера на підприємствах готельного господарства м. Трускавця Львівської області. На обмеженій території міста-курорту на сьогодні зосереджено критичну масу підприємств готельного господарства, санаторно-курортного господарства й інших суміжних галузей (особливо туристичних фірм, які спеціалізуються на оздоровчому туризмі), що забезпечуватимуть економію на

---

<sup>139</sup> Кифяк, О. В. (2005). Регіональні фактори розвитку ринку рекреаційно-туристичних послуг. *Науковий вісник ЧТЕІ КНТЕУ*, 3, 520–522.

масштабах виробництва, ресурсах (продовольство, медичне устаткування, меблі тощо), особливо на витратах щодо просування на нові ринки збуту. Таким чином, створюється так званий «згусток» відносин, завдяки якому готельний кластер має перспективи досягти більш високої ефективності комунікаційної політики, ніж кожне окреме підприємство.

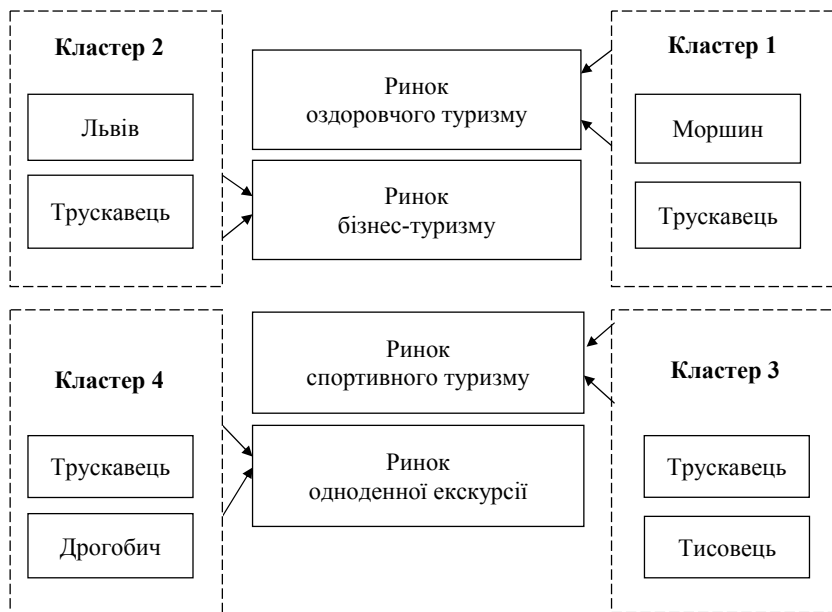


Рис. 3.3. Готельний кластер Львівської області <sup>[140]</sup>

Таким чином, маркетинг і, зокрема, маркетингові дослідження спроможні справляти суттєвий вплив на підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства. Використання результатів цих досліджень здатне забезпечити до 80% ринкового успіху в туризмі, однак не саме по собі, а за умови, що рішення, які визначають господарську діяльність, здійснюються на їхній основі. Тому до вивчення проблем забезпечення конкурентоспроможності варто підходити комплексно, з урахуванням усіх факторів і механізмів. Рекомендовані в нашій праці маркетингові підходи до вдосконалення

<sup>140</sup> *Travel and Tourism total contribution to GDP*. URL: [//tcddata360.worldbank.org/WB/img/logo-wb-header-en.svg](http://tcddata360.worldbank.org/WB/img/logo-wb-header-en.svg).

конкурентоспроможності туристичних підприємств, разом із маркетинговим плануванням і дослідженнями ринку за умови ефективного впровадження здатні здійснити вирішальне підвищення конкурентоспроможності, що підтверджується і прикладами з аналогічного досвіду США, як країни із найскладнішими умовами конкуренції. Попри те, що туризм взаємодіє з багатьма теоретичними і прикладними науками, основний вплив на його розвиток у найближчій перспективі будуть здійснювати інформаційні технології та маркетинг. Ураховуючи, що маркетингова проблематика в туризмі перебуває на початкових етапах дослідження, це відкриває широкі можливості для подальшого наукового пошуку для українських учених і практиків.

Як підсумок, варто зазначити, що в сучасних ринкових умовах головною метою підприємств туристичної та готельної індустрії є досягнення конкурентних переваг у довгостроковому періоді, які забезпечуватимуть високий рівень прибутку і стабільне економічне зростання. Без ретельно сформульованої стратегії діяльність підприємств туристичного і готельного бізнесу втрачає сенс та призводить до внутрішнього застою й погіршення фінансових результатів діяльності.

Отже, розвиток підприємств туристичної справи як рентабельної галузі економіки є одним з головних факторів економічного росту країни. Слід зазначити, що важливими напрямками підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичної справи є створення туристичних кластерів і вдосконалення системи маркетингу за допомогою використання інновацій, оскільки нова туристична послуга може піднести туристичне підприємство на вершину успіху.

### **3.2. Загальні засади організації консорціуму у сфері міжнародного туристичного бізнесу**

У сучасній міжнародній торгівлі виділяють такі форми спільного підприємництва, а саме:

- спільне підприємство;
- організація спільного продажу (збуту);
- консорціум;
- об'єднання.

Консорціум здебільшого створюють різні підприємства у формі тимчасового добровільного об'єднання з метою вирішення конкретних завдань у сфері реалізації значних цільових програм і проектів (у тому числі: науково-технічних, будівельних, природоохоронних та

інших). Консорціум також доцільно створювати стосовно для реалізації конкретної державної програми спільними зусиллями групи підприємств будь-якої з форми власності. Доволі перспективним є створення міжнародного консорціуму у сфері туризму.

Актуальність створення і функціонування об'єднань підприємств у різних галузях економіки України висвітлена в наукових праці таких учених, як: О. Є. Гудзь, І. Г. Єгорова, О. М. Кириленко, Г. І. Матукова, О. П. Овсак, В. Н. Петрина, Н. С. Приймак, В. І. Щелкунов та ін. Актуальним є дослідження І. Г. Смирнова, який розкриває суть консорціуму історичних міст як туристичного кластера.

Найбільш яскравим прикладом є створення консорціуму «Словацькі королівські міста» у складі чотирьох міст Північної Словаччини: Бардейова, Кежмарка, Левочі, Стара Любовно.

Основною підставою їхнього об'єднання в Консорціум була їхня географічна, історична, туристично-ресурсна близькість. Функціонування консорціуму допомогло у вирішенні:

- питань координування розвитку туризму в містах — членах консорціуму та в регіоні Спіш;
- збереження і відновлення історико-архітектурних пам'яток і середньовічної міської забудови;
- збалансованого екологічного розвитку;
- збільшення робочих місць завдяки розвитку туристичної галузі тощо.

Створений Консорціум проводить активне просування і рекламну діяльність з метою популяризації та просування своїх туристичних продуктів як на європейському, так і на світовому туристичних ринках [<sup>141</sup>].

Автогіганти Toyota і Ford за участі декількох інших підприємств заступали консорціум Smart Device Link. Новий консорціум, у якому також візьмуть участь японські автовиробники Mazda Motor, Fuji Heavy Industries та Suzuki Motor, має на меті запустити у виробництво «підключених» автомобілів, тобто таких, що можуть під'єднуватися до всесвітньої мережі і використовувати всі переваги такого підключення.

«Підключені» авто мають надати водієві можливості підключатися до мережі «Інтернет» за допомогою смартфона через свій автомо-

---

<sup>141</sup> Смирнов, І. Г. (2013). Консорціум історичних міст як туристичний кластер: українсько-словацький досвід. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*, 1042. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?...2](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?...2).

біль, аналізувати пробіг машини, надиктовувати поштові повідомлення та інше.

У вересні 2016 року три німецькі автовиробники і декілька міжнародних технологічних компаній створили консорціум «Автомобільна асоціація 5G». До консорціуму увійшли: Audi, BMW, Daimler, Intel, Qualcomm, Ericsson, Huawei та Nokia. Мета асоціації — розвиток «підключених» автомобілів, які будуть під'єднані до «всесвітньої павутини» — Інтернету за допомогою мобільного зв'язку нового покоління 5G [142].

Європейські страхові компанії Aegon, Allianz, Munich Re, Swiss Re and Zurich оголосили про створення блокчейн — консорціуму, метою якого буде дослідження можливостей для надання клієнтам більш безпечних і швидких сервісів.

Сам проєкт, що отримав назву Blockchain Insurance Industry Initiative, або скорочено В3і, повинен стати майданчиком для обміну ідеями, тестового використання кейсів і розроблення концептів, здатних повністю змінити страховий бізнес Travel [143].

Прикладом успішної діяльності консорціумів у туристичній сфері є American Express, Carlson Wagonlit, BCD Travel [144].

Умови створення та діяльності консорціумів узгоджуються між готелями, туристичними агенціями, перевізниками та іншими учасниками.

Перевагами готелю, що бере участь у консорціумі, є:

- великий потенціал бронювання: туристичні агенти спочатку ознайомлюються із готелями, які беруть участь у виборі потрібної власності для своїх клієнтів;

- високопродуктивний бізнес: туристичні агенти зазвичай проводять замовлення на більш високий середній щоденний тариф (ADR);

- посилення престижу: додаткове інформування в агентських маркетингових колах, базах даних, комунікаціях тощо.

У подорожах і туризмі консорціум належить до організації, що складається з незалежних туристичних агентств та агентів. Вони об'єднуються разом, щоб збільшити свою купівельну спроможність,

<sup>142</sup> *Consortium in the Travel Industry — Trip Savvy*. URL: <https://www.tripsavvy.com/what-is-a-consortium-3252390>.

<sup>143</sup> *Carlson Wagonlit Travel and American Express*. URL: <https://www.newswire.com/news-releases/carlson-wagonlit-travel-and-american-express-global-commercial-card-sign-preferred-supplier-agreement-536428271.html/>.

<sup>144</sup> *The Travel & Tourism Competitiveness. Report. (2015)*. URL: [http://weforum.org/docs/TT15/WEF\\_Global\\_Travel&Tourism\\_Report\\_2015.pdf](http://weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf).

зменшити комісійні та збільшити кількість послуг, які вони можуть надати клієнтам.

Консорціуми ведуть переговори з готелями, курортами, круїзними лініями та іншими постачальниками від імені своїх членів. Отримані переваги вигідні клієнтам агентств шляхом модернізації, підвищення комфорту номерів і спеціальних акцій, які не доступні для широкої публіки.

Деякі з найвідоміших консорціумів включають Віртуоз, Travel Network, Ensemble Travel Group, Vacation.com. Virtuoso — це мережа розкішних туристичних агентств, де налічується понад 11 400 консультантів з подорожей по всьому світу. Вона також включає 2000 постачальників, таких як круїзні лінії, готелі та туристичні оператори. Разом вони працюють на спільну мету: забезпечити ексклюзивний досвід подорожей для споживачів. Клієнти часто отримують VIP-послуги з особливими зручностями при реєстрації. Компанія має офіси у Форт-Ворті, Сієтлі та Нью-Йорку.

Використовується високий рівень енергоефективності та надзвичайно ефективний спосіб для учасників виявити найновіші продукти у світі подорожей. Вони, у свою чергу, можуть скористатися інформацією, щоб допомогти клієнтам спланувати свій шлях.

Travel Network є членом коонсорціуму. Члени отримують пільги в категоріях маркетингу, технології і навчання. Штаб-квартира компанії — у місті Марина-дель-Рей, штат Каліфорнія, з офісами в Нью-Йорку. Vacation.com — це найбільша в Північній Америці агенція туристичних послуг. Вона обслуговує незалежні торговельні агентства у США і Канаді. Послуги Vacation.com включають розширені програми комісій із більш ніж 180 постачальниками, фірмовою технологією, системами бронювання, унікальними відпустками та залученням — нагороджена нагородами маркетингова програма «під ключ», яка призначена для підвищення продуктивності та рентабельності членів. Vacation.com має штаб-квартиру в Олександрії, штат Вірджинія.

Ensemble Travel Group, заснована 1968 року, є членом консорціуму, створеного між готелями незалежними туристичними агентствами у США, Канаді, Австралії та Нової Зеландії. Переваги консорціуму є унікальні споживчі продукти відпочинку; інтегровані маркетингові програми, що включають сегментацію баз даних; найсучасніші технологічні платформи та інструменти, а також бізнес-коучинг, тренінги і спільні мережі.

Зазвичай дії учасників консорціуму координує лідер, який отримує за це певну вигоду. Згідно із законодавством консорціум несе солідарну відповідальність перед замовниками.

До консорціуму можуть об'єднуватися і великі, і малі підприємства, що бажають узяти участь у проєкті, але не володіють самостійними можливостями. Членство в консорціумі визначено як добровільне, вийти з консорціуму можна в будь-який момент. Підприємство-учасник консорціуму, яке входить у консорціум, може бути одночасно членом кількох консорціумів одночасно.

Оскільки це об'єднання тимчасове, то воно не отримує прав юридичної особи, хоча об'єднані в концерн підприємства залишаються юридичними особами у формі акціонерного товариства або торгового товариства.

Діяльність консорціуму може бути короткотерміною або мати довготривалий характер.

Хоча учасники консорціуму не втрачають своєї юридичної та господарської самостійності, ця форма об'єднання (інтеграції) компаній володіє фактично усіма перевагами юридичної особи.

Зазвичай після виконання завдань консорціум припиняє свою діяльність або реорганізовується в інший вид об'єднання, тобто за тривалого функціонування консорціум може бути перетворений у більш складну інтегровану економічну макроструктуру [<sup>145</sup>]. У табл. 3.1 наведено визначення консорціуму. Консорціум дозволяє двом або більше підприємствам поєднувати свої можливості при розробленні та проведенні тендера. Основним чинником підходу консорціуму є те, що це дозволяє збільшити економію масштабу, ефективність та ефективність. Консорціум може складатися з партнерів по доставці з різних галузей промисловості, і це є прекрасним джерелом конкурентної переваги.

На рис. 3.4 наведено складові процесу створення консорціуму.

Загальні ознаки консорціуму повністю збігаються з ознаками договору простого товариства, єдине, чим вони відрізняються, — іншою метою створення. Просте товариство створюється для отримання прибутку або здійснення іншої мети, що не суперечить чинному законодавству, а консорціум передбачає виключно здійснення підприємницької діяльності, здебільшого на замовлення сторонньої організації.

На території України порядок утворення і діяльності господарських об'єднань регулюється положеннями Господарського кодексу.

---

<sup>145</sup> Господарський кодекс України. № 436-IV. (2003).

## Визначення консорціуму

№	Визначення	Джерело інформації
1	Консорціум — це тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації певних цільових програм, науково-технічних, будівельних проєктів тощо).	Стаття 120 Господарського кодексу України
2	Об'єднання кількох підприємницьких компаній, банків для реалізації великомасштабних проєктів, спільного розміщення великих позик. Він несе повну матеріальну відповідальність перед своїми клієнтами. Об'єднання підприємств, фірм, організацій для проведення взаємовигідних спільних координованих великомасштабних комерційно-підприємницьких програм (операцій) з метою одержання прибутку.	Економічна енциклопедія [146]
3	Об'єднання групи монополістів (переважно банківських) для здійснення значних фінансових або комерційних операцій.	Словник української мови : в 11 т. — 1973. Т. 4. — С. 265. [147]

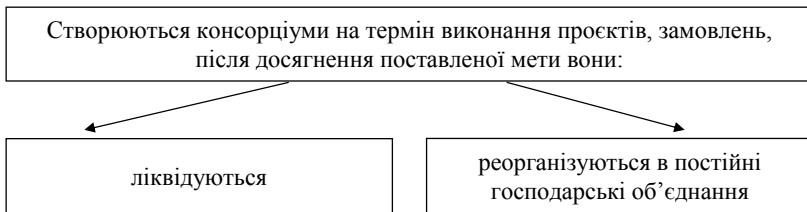


Рис. 3.4. Створення консорціуму

Відповідно до чинного законодавства об'єднанням підприємств визнається господарська організація, що утворена у складі двох або більше підприємств з метою координації:

- виробничої діяльності;
- наукової діяльності;

<sup>146</sup> Економічна енциклопедія. URL: <http://slovopedia.org.ua/38/53402/380836.html>.

<sup>147</sup> Словник української мови. (1973). URL: <http://sum.in.ua/p/4/265/1>.



- іншої діяльності;
- вирішення спільних економічних та соціальних завдань.

Згідно з Господарським кодексом України виділяють такі основні форми об'єднань підприємств:

- асоціації;
- корпорації;
- консорціуми;
- концерни.

Крім того, у Господарському кодексі України чітко зазначено можливість формування (утворення) інших форм об'єднань підприємств, що передбачено чинним законодавством України.

Господарським кодексом передбачено, що підприємства-учасники об'єднання підприємств повністю зберігають статус юридичної особи, на що не впливає організаційно-правова форми об'єднання, відповідно, на них поширюються всі положення Господарського кодексу і цілої низки інших законів України, які регулюють діяльність підприємств.

На завершення слід зазначити, що в жодній з країн світу немає спеціального нормативного регулювання договору створення консорціуму. Низка рекомендацій стосовно укладення договору створення консорціуму викладена в рекомендаціях стосовно укладення контрактів, розроблених 1973 і 1979 року Європейською економічною комісією ООН [148].

Консорціуми бувають закритими і відкритими. За закритої форми консорціуму компанія-замовник укладає контракт із кожним учасником окремо. У разі створення відкритого консорціуму всі його безпосередні учасники підпорядковуються загальному лідерові (у частині, що стосується цілей консорціуму) і несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями консорціуму, але виключно в межах пайової участі.

Спільну діяльність учасників консорціуму координує лідер і відповідно отримує за це відрахування від інших учасників консорціуму. Замовник укладає контракт виключно з лідером, який, у свою чергу, відповідає перед замовником за увесь проєкт одноосібно. Відповідно, лідер представляє інтереси консорціуму перед замовниками і третіми особами. Разом з тим він діє в межах повноважень, які отримав від інших учасників консорціуму. За договірними зобов'язаннями відповідальність несуть усі члени консорціуму, але в розмірі їхньої частки

---

<sup>148</sup> Васильев, Е. А. (1993). *Гражданское и торговое право капиталистических государств*. Москва: Междунар. отношения.

в загальному обсязі підписаної угоди стосовно поставок і послуг. У рамках діяльності консорціуму мають місце різні варіанти відповідальності (часткова, солідарна тощо).

Таблиця 3.2

### Специфіка консорціуму

Діяльність	Характеристика
Фінансування діяльності	Відбувається за рахунок коштів учасників, централізованих ресурсів, виділених на фінансування відповідної програми, а також коштів, що надходять з інших джерел у порядку, визначеному їхніми статутами.
Розподіл обов'язків між учасниками	Ґрунтується на спеціалізації за принципом найбільшої компетенції, надбання найбільшого підприємницького досвіду розв'язанні проблем певних сегментів програми чи проекту.
Участь	Учасники консорціуму можуть бути членами декількох консорціумів одночасно.
Управління	Консорціуму делегується право представляти інтереси своїх учасників у державних органах, для чого в його структурі управління створюються відповідні функціональні органи.

Кожен член консорціуму забезпечує фінансування своєї частки робіт і приймає на себе комерційні і технічні ризики, пов'язані з виконанням своєї частини зобов'язань. Суттєвою рисою цієї форми об'єднання компаній є інтернаціоналізація. Для сучасних консорціумів характерне є багатонаціональне представництво.

### 3.3. Застосування коучингу в забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу на міжнародному ринку

Науковець Н. Ступень [<sup>149</sup>] розробив систему термінів, яка використовується на кожному з рівнів управління розвитком ринку санаторно-курортних послуг (табл. 3.3). Табл. 3. 3 містить визначення системи об'єктів санаторно-курортних послуг.

<sup>149</sup> Ступень, Н. (2017). Аналіз ринку санаторно-курортних послуг в системі туристично-рекреаційної діяльності: економічний дискурс. *Міжнародний науковий журнал*, 2, 181–191.

## Визначення системи об'єктів санаторно-курортних послуг

Об'єкт спостереження	Характеристика	Приклади
<i>I рівень — міжнародний</i>		
Світовий (міжнародний) ринок санаторно-курортних послуг	Представлений безліччю всіх національних ринків санаторно-курортних послуг у світі	Узагальнювальне поняття
Континентальні ринки санаторно-курортних послуг як сегмент світового ринку санаторно-курортних послуг за географічною ознакою	Включає кілька субконтинентальних або національних ринків санаторно-курортних послуг, об'єднаних в єдину групу за ознакою належності до великого територіального масиву землі	Американський, європейський, азійський, африканський, австралійський ринки
Субконтинентальний ринок санаторно — курортних послуг як сегмент світового ринку санаторно-курортних послуг за географічною ознакою	Включає тільки національні ринки санаторно — курортних послуг, об'єднані, крім географічної ознаки і територіальної близькості, за комплексом культурно-історичних, кліматичних, природних, економічних та інших ознак	Центрально-європейський, західно-європейський, східноєвропейський, північно-європейський, південно-американський, північно-американський тощо
<i>II рівень — національний</i>		
Національний ринок санаторно — курортних послуг	З одного боку, є одним із сегментів міжнародного ринку санаторно-курортних послуг за географічною ознакою; з другого боку, представлений сукупністю внутрішніх ринків	Ринок санаторно-курортних послуг України, Росії, США та ін.
Ринок санаторно-курортних послуг суб'єктів України	Представлений ринками, обмеженими адміністративно-територіальними межами того чи іншого регіону України	Ринок Івано-Франківської області, Одеської області, Запорізької області Київської області та ін.
Локальний ринок санаторно-курортних послуг	Частина національного ринку, система відносин у якому обмежується переважно одним великим поселенням	Ринок санаторно-курортних послуг Трускавця, Миргорода та ін.

Примітка. Складено за: [150].

<sup>150</sup> Оборин, М. С. (2015). Разработка модели комплексного исследования рынка санаторно-курортных услуг на различных иерархических уровнях. *Вестник ЗабГУ*, №10 (105), 130–135.

У дослідженні науковця представлена система понять, призначена визначити більш чіткі межі внутрішніх і зовнішніх ринків [151]. Саме тому ця система може бути представлена на двох ієрархічних рівнях:

- світовий рівень, у свою чергу, поділяють на: міжнародний ринок санаторно-курортних послуг; континентальні та субконтинентальні ринки санаторно-курортних послуг;

- національний рівень включає такі підрівні: національний ринок санаторно-курортних послуг; ринок суб'єктів господарювання, які надають санаторно-курортні послуги, локальний ринок.

Отже, на думку дослідників, ринок санаторно-курортних послуг виступає в ролі елемента світового ринку туристичних послуг і включає ринки медичних, профілактичних, оздоровчих і лікувально-рекреаційних послуг різних рівнів (від континентальних до національних), а також систему соціально-економічних відносин, які виникають у процесі виробництва і споживання послуг санаторно-курортної галузі з метою відновлення рівня життєдіяльності населення, його функцій і забезпечення профілактики і лікування захворювань.

На рис. 3.5 наведено системну характеристику світового ринку санаторно-курортних послуг у розрізі факторів, які формують рівень попиту і пропозиції на світовому ринку.

Світовий ринок санаторно-курортних послуг складається з традиційно сформованих чинників, які впливають на поведінку попиту і пропозиції. Пропозиція на ринку санаторно-курортних послуг формується під впливом взаємопов'язаних елементів інфраструктурно-виробничої системи. До цих елементів входять система природно-кліматичних ресурсів, підсистема виробництва, система соціального обслуговування, система гостинності та туризму.

Попит на ринку санаторно-курортних послуг формується залежно від специфіки споживання послуг на світовому ринку і структури потреб та інших факторів, які мають вплив на показник попиту. Ці фактори доречно розділити за групами: економічні, соціально-культурні, демографічні, політико-правові, історичні, інфраструктурі, маркетингові (рис. 3.6).

---

<sup>151</sup> Краєвська, А. С., Мороз, О. О., Грабовецький, Б. Є. (2012). *Рекреаційні ресурси санаторно-курортних підприємств: сутність та перспективи використання*. Вінниця: ВНТУ.

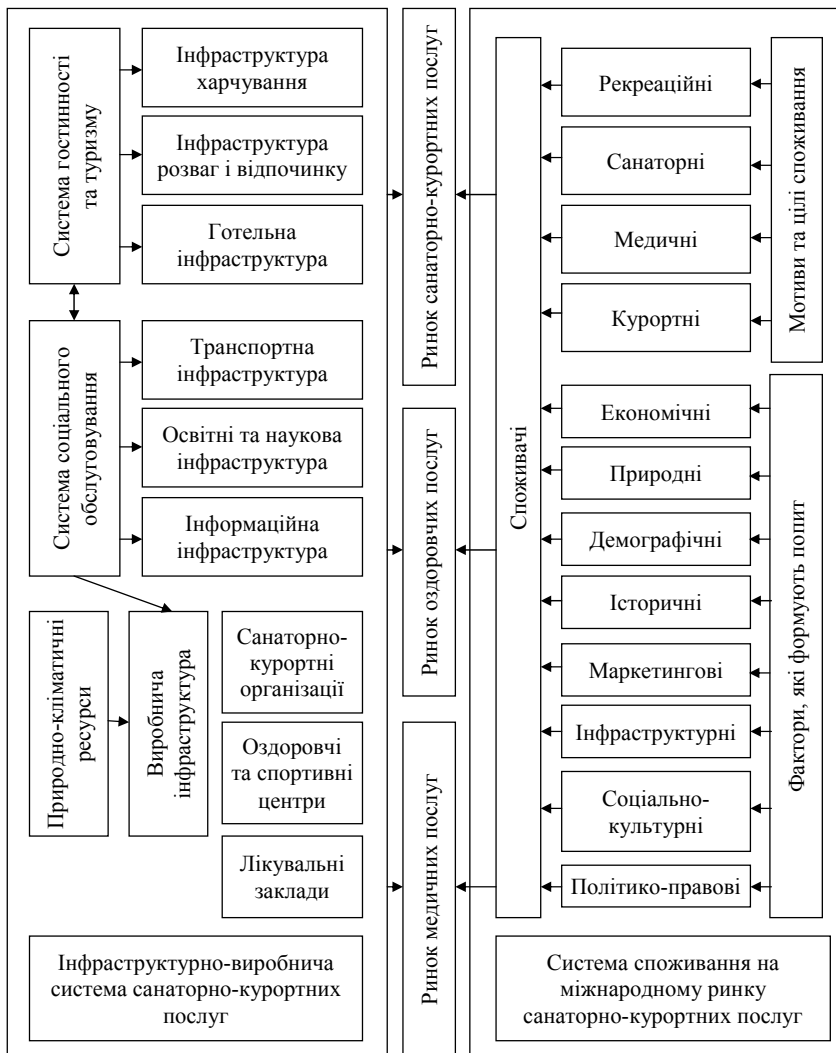


Рис. 3.5. Система світового ринку санаторно-курортних послуг

Джерело: [152].

<sup>152</sup> Голод, А. П. (2014). *Безпека туризму в регіоні: суть та наукові підходи*. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Туризм: реалії та перспективи сталого розвитку». Київ: Київський національний торговельно-економічний університет.



Рис. 3.6. Система факторів, що визначають кількісні та якісні особливості попиту на ринку санаторно-курортних послуг

Велика частина з представленого переліку груп чинників і субфакторів тотожна мотивам споживання і формування попиту на міжнародному ринку санаторно-курортних послуг. Вибір того чи іншого національного ринку споживачами може бути обумовлений як сукупність кількох факторів.

Послідовна інтеграція українського ринку санаторно-курортних послуг у світовий ринок санаторно-курортних послуг проявляється в тому, що на нинішній день споживання на національному ринку санаторно-курортних послуг забезпечується також зовнішніми зарубіжними споживачами.

Для того щоб більш ефективно привернути увагу іноземних туристів, вітчизняним курортам доцільно зосередитися на розв'язанні цілої низки проблем, пов'язаних із проблемами перш за все фінансування, управління та модернізації діяльності курортів і, відповідно, закладів, які надають оздоровчо-туристичні послуги. На думку М. Й. Рутинського, в основі формування (проектування) туристичного продукту українських курортів доцільно застосувати (упровадити в діяльність) новітні спа-технології, які поліпшують якість життя <sup>[153]</sup>.

Для цього М. Й. Рутинський рекомендує:

– розробити принципово нові підходи до діяльності санаторіїв на основі запозичення досвіду ринкового господарювання міжнародних курортних готелів;

– найбільш повно задовольняти потреби споживачів (відпочивальників, гостей, туристів, рекреантів) у відпочинку та релаксаційному сервісі під час їхнього перебування на тому чи іншому курорті.

На нашу думку, до цих двох підходів доцільно включити й модернізацію управлінських підходів і самого управління оздоровчо-туристичними послугами на основі сучасного зарубіжного і вітчизняного досвіду провідних гравців цього ринку послуг.

Сьогодні зосередженість управління персоналом перейшла з примітивного контролю і заохочення працівника до системи ретельно продуманої мотивації, розвитку та уважного ставлення до особистості. Інтенсивні пошуки в цьому напрямі зосереджено навколо форм і методів, які дозволяють, з одного боку, активізувати творчу діяльність і продуктивність працівників, а з другого — орієнтувати персо-

---

<sup>153</sup> Рутинський, М. Й. (2011). *Основні риси розбудови та територіальної організації мережі SPA-курортів західного регіону України*. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети». Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна.

нал на кінцевий. В сучасних умовах динамічний розвиток будь-якого суб'єкта господарювання вимагає нових форм підготовки і роботи персоналу, що зумовлено зміною ролі людини у процесі суспільного виробництва. Сучасним способом впровадження змін у систему управління персоналом є коучинг, який спрямований на поліпшення компетенції, продуктивності персоналу, зростання задоволеності працею і підвищення лояльності до підприємства, зниження кадрових ризиків підприємства.

Теоретичну і методологічну базу дослідження становлять праці та дослідження закордонних учених — Т. Голлвея, Дж. Уйтмора, Е. Гранта і вітчизняних науковців В. М. Гурієвської, В. Брич та інших.

«Коучинг» (з англ. Coaching — репетиторство, інструктування) — це своєрідний вид навчання, у якому коуч (з англ. Coach — тренер, інструктор) допомагає клієнтові або так званому «коучі» (coachee) досягти поставленої мети. Коуч є провідником цього процесу, він, наприклад, задаючи питання клієнтові, допомагає йому знайти власні відповіді та методи вирішення поставленого завдання, які будуть ґрунтуватися на власних цінностях, перевагах, можливостях і досвіді клієнта.

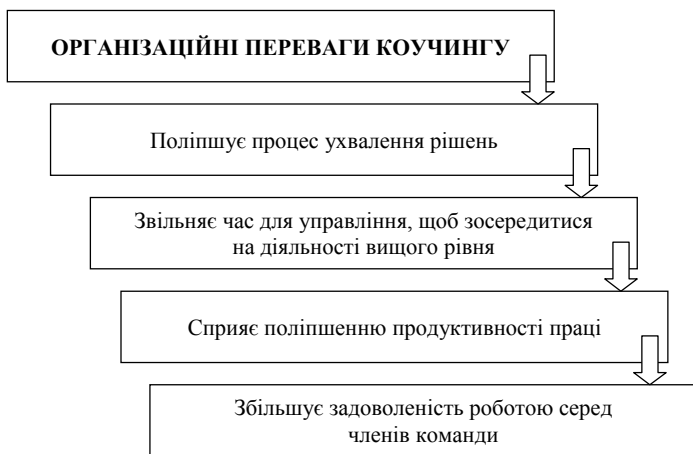


Рис. 3.7. Переваги від використання коучингу

Примітка. Розроблено за: [154].

<sup>154</sup> Kotovska, I., Oksentyuk, R., & Vovk, Yu. (2016). Kouchynh yak novyi metod upravlinnia personalom [Coaching as a new method of human resources management]. Socio-Economic Problems and the State. 14 (1), 178–184.



Засновником коучингу як окремого методу вважається Тімоті Голлвей (Timothy Gallwey) — гарвардський викладач та експерт із тенісу. У своїй книзі «Внутрішня гра в теніс» (1974 р.) [<sup>155</sup>] він стверджував, що опонент усередині нашої голови набагато складніший, а ніж противник у реальній грі. Якщо коуч може допомогти спортсменові усунути або послабити внутрішні бар'єри в його діях, тоді з'являється внутрішня сила, яка спроможна вести спортсмена далі без подальшої підтримки коуча і посилення фізичного навантаження. Тімоті Голлвей розробив більш ефективну методику навчання гри в теніс, а потім переніс її в бізнес-середовище. Методика отримала назву коучинг, суттю якого є розкриття потенціалу особи для подальшої максимізації власної ефективності та продуктивності. Коучинг допомагає вчитися, ніж навчає.

Із середини 1990-их років почали з'являтися професійні об'єднання з коучингу, такі як Асоціація коучингу (Association for Coaching, AC), Міжнародна федерація коучингу (International Coach Federation, ICF), Європейська рада коучингу і менторства (European Coaching and Mentoring Council, EMCC), яка має своє представництво в Україні.

Не слід ототожнювати коучинг з управлінням, тренуванням, наставництвом, консультуванням або психотерапією (психологічним консультуванням). Управління зосереджено на переконанні, що працівники роблять те, що вони вміють. Тренування — це навчання працівників робити те, чого вони не вміють. Наставництво — це навчання, у процесі якого молодий працівник спостерігає, як працює професіонал і переймає його навички та досвід, на відміну від коучингу, є довготривалим і більш широким видом навчання [<sup>156</sup>]. Консультування — це надання допомоги працівникові в розв'язанні проблем, з якими він зіштовхнувся. На відміну від психологічного консультування, коучинг спрямований на пошук розв'язку проблем, а не на виявлення їхніх причин і складностей, він не лікує психічних розладів та захворювань (таких як депресія та ін.). Коучинг є окремим видом взаємодії, він допомагає виявити внутрішні здібності особи і дає можливість використати їх якнайкраще. Коучинг є синергією управління, психології, філософії та бізнес-консультування.

---

<sup>155</sup> *Global Spa & Wellness Economy Monitor — 2014*. Global Wellness Institute. URL: [http://www.spalietuva.lt/wp-content/uploads/2012/05/GWI\\_Wellness\\_Economy\\_Monitor\\_Report\\_9-27-14.pdf](http://www.spalietuva.lt/wp-content/uploads/2012/05/GWI_Wellness_Economy_Monitor_Report_9-27-14.pdf).

<sup>156</sup> Gallwey, T. W. (1976). *The Inner Game of Tennis*. New York: Random House.

На сьогодні немає єдиного підходу до трактування поняття «коучинг». Проаналізуємо, що розуміють під коучингом закордонні та вітчизняні автори.

Джон Уїтмор (John Whitmore), один з основоположників бізнес-коучингу, трактує його як стиль управління організацією, який сприяє розкриттю потенціалу особистості для максимізації особистої продуктивності та ефективності. Кожна людина володіє резервом не-реалізованих можливостей, які зумовлені розбіжністю потенційно сформованих якостей працівників із потребами виробництва, що спричиняє необхідність їх виявлення і застосування [<sup>157</sup>].

Міжнародна федерація коучингу (ICF) визначає коучинг як партнерство з клієнтом у творчому і стимулювальному мисленні процесі, який надихає до максимального розкриття особистого та професійного потенціалу клієнта [<sup>158</sup>].

Е. Грант дає таке визначення коучингу — форма інтервенції на виробництві, направлена на підтримку або поліпшення здатності діяти, яка складається з комбінації різних способів подолання проблем та індивідуальних консультацій щодо широкого спектра професійних і особистих питань [<sup>159</sup>].

М. Данилова стверджує, що коучинг — це заклик до фундаментальних перетворень у стилі управління персоналом і культурі менеджменту, використання коучингу дає можливість побудувати організацію на абсолютній новій основі, коли успіх у бізнесі досягається не за допомогою людей, а разом із людьми. Тобто коучинг — це модель взаємодії, завдяки якій керівник підвищує рівень як власної мотивації, так і відповідальності працівників [<sup>160</sup>].

В. М. Гурієвська визначає коучинг як технологію, яка базується на демократичному стилі керівництва, сформованому системному мисленні та певним чином організованій техніці запитань, що в кінцевому підсумку орієнтована на перспективу позитивних змін та оптимізацію виробничих відносин, на основі співробітництва і налагодження зворотного зв'язку. З другого боку, коучинг — це компетенція

---

<sup>157</sup> Clutterbuck, D. (2001). *Everyone needs a mentor. Fostering talent in your organization*. London: CIPD.

<sup>158</sup> *International Coach Federation*. URL: <http://www.coachfederation.org/>.

<sup>159</sup> Grunt, A. (2004). *Coach yourself: Make Real Changes in Your Life*. London: Monumental Press.

<sup>160</sup> Данилова, М. А., Фролова, Е. В. (2003). *Коучинг: истоки, подходы, перспективы*. СПб: Речь.

менеджменту і стиль лідерства, що допомагає управлінням реалізувати цілі та розвиватися через взаємодію [161].

Європейський інститут ділового адміністрування (INSEAD) визначив коучинг як одну з форм керівництва і втручання, яке сприяє особистісному та професійному розвитку, вивчає свідому і несвідому динаміку групових процесів і заохочує до звільнення від простого потенціалу організації та удосконалює навички спілкування з людьми. Це оптимізує продуктивність і підтримує організаційні зміни в організаціях [162].

Бізнес-коучинг можна відокремити від інших видів коучингу (коучинг життя, розлучень, спортивний, фінансовий коучинг та ін.) за двома ознаками:

- 1) партнерство між співробітниками, компанією і коучем;
- 2) особисті цілі співробітників мають завжди підпорядковуватися стратегічним цілям організації.

Всесвітня організація бізнес-коучингу [163] трактує бізнес-коучинг як процес регулярних, структурованих бесід із клієнтом (індивідуум або група), який є співробітником підприємства, прибуткової чи неприбуткової організації або державної установи. Метою бізнес-коучингу є підвищення обізнаності клієнта і моделювання його поведінки для досягнення цілей як клієнта, так і компанії.

Бізнес-коучинг дозволяє клієнтові зрозуміти та підсилити свою роль у досягненні успіху підприємства. Процес коучингу може набувати різноманітних форми (наприклад, індивідуальний або груповий коучинг) і бути спрямованим на досягнення різних цілей (наприклад, розв'язання окремої проблеми, планування кар'єри, розвиток лідерських якостей, створення високоефективних команд та ін.), але є чітка зосередженість на бізнес цілях як робітника так і компанії.

Подвійність цілей — це те, що відокремлює бізнес-коучинг від інших видів коучингу. Бізнес-коучинг допомагає клієнтам зрозуміти, як зміни в особистісних характеристиках і перспективах можуть

---

<sup>161</sup> Гурієвська, В. М. (2010). *Технології психологічного консультування в органах державної влади України*. (Дис.д-ра наук з держ. упр.). Київ: Національна академія державного управління при президентові України.

<sup>162</sup> *Європейський інститут ділового адміністрування (INSEAD)*. URL: <http://www.insead.edu/facultyresearch/centres/iglc/instruments/index.cfm>

<sup>163</sup> The Worldwide Association of Business Coaches. URL: <http://www.wabccoaches.com/>.

вплинути на індивідуальну продуктивність та бізнес-процеси організації. Успішний коучинг допомагає досягти конкретних бізнес-результатів як окремій особі, так і групі в контексті організації.

Бізнес-коучинг створює атмосферу взаємної довіри, поваги, безпеки, випробувань і відповідальності, щоб мотивувати як клієнта, так і тренера. Для цього бізнес-тренер повинен проводити етичну і компетентну роботу, засновану на відповідному професійному досвіді, знаннях бізнесу і розумінні індивідуальних та організаційних змін.

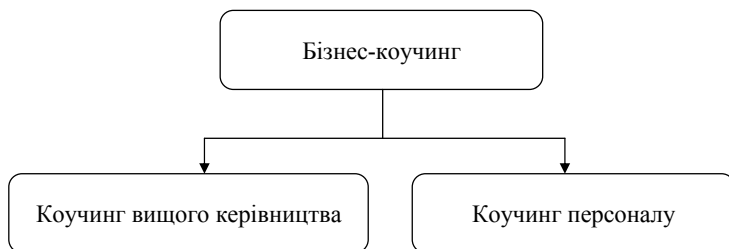


Рис. 3.8. Види бізнес-коучингу [164]

Принципова відмінність коучингу вищого керівництва полягає в тому, що він має справу виключно з представниками топ-менеджменту компаній. Ураховуючи те, як життєво важливо для топ-менеджменту мати можливість консультуватися та отримувати підтримку від особи, незалежної від правління компанії, щоб підтримувати «здоровий дух» у компанії, та не ухвалювати всі рішення на самоті, бо навіть найкращі керівники можуть мати «сліпі плями», вважаємо за доцільне відокремити адміністративний коучинг як окремий вид бізнес-коучингу.

П. Ларсон і М. Ричберг визначають коучинг персоналу як процес особистісного розвитку, створений для підвищення успіху лідерів у досягненні їхніх професійних цілей у контексті корпоративних цінностей і цілей. Тоді як коучинг зосереджується на особистості, його успішна реалізація приносить значні переваги як для окремої людини, так і для компанії в цілому. Ці переваги включають: збереження цінних талантів працівників, зростання продуктивності, розвиток вико-

<sup>164</sup> Максимюк, Г. М. (2015). Коучінг як стиль управління персоналом підприємства. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*, 10, 303–308. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkprnuen\\_2015\\_10\\_56](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkprnuen_2015_10_56)

навців із високим потенціалом, більше задоволення від роботи і досягнення цілей компанії [165]. Коучинг персоналу допомагає знайти найкращий метод для робітників компанії навчитися розмірковувати і працювати разом більш ефективно.

За результатами опитування, проведеного групою Manchester, Inc, у якому взяли участь 100 службовців зі 100 компаній, найбільшими перевагами для компаній від коучингу персоналу були названі: зростання продуктивності (53%), поліпшення якості праці (48%), якісніше обслуговування клієнтів (39%); найбільшими перевагами для співробітників виявилися: поліпшення трудових відносин із підлеглими (77%), поліпшення трудових відносин із безпосередніми керівниками (71%), поліпшення роботи в команді (67%) і трудових відносин із колегами (63%), зростання задоволеності працею (61%). Згідно з даними Міжнародної федерації коучингу (ICF), 86% компаній, які скористалися послугами професійних коучей, окупають свої інвестиції [166]. Згідно з Hudson Institute of Santa Barbara: «Дослідження включало керівників з 56 компаній та виявило, що середній показник ROI керівників, які взяли участь у коучингу, — майже 100 000 дол. США, або у 5,7 раза більшою, ніж первинні інвестиції» [167].

Проте існує значне ускладнення впровадження теоретичних розробок коучингу у практичну діяльність українських підприємств. В Україні ця ситуація пояснюється різними чинниками: необізнаністю роботодавців, фіскальною політикою, що обмежує розмір витрат на всі види навчання персоналу (до валових витрат можна віднести витрати в розмірі, не більшому ніж 3,0% фонду оплати праці), уповільненню реформи системи оплати праці, національною ментальністю та іншими факторами [168] (табл. 3.4).

На даний час доволі багато фірм пропонують в Україні хороший рівень коучингів, тренінгів (наприклад, фірма ІТСтолиця, місто Київ).

---

<sup>165</sup> Larson, P., Richburg, M. (2003). *Leadership Coaching*. URL: <https://www.right.com/global/includes/pdfs/LeadershipCoaching.pdf>.

<sup>166</sup> *Benefits of Using a Coach*. International Coach Federation, ICF. URL: <http://www.coachfederation.org/find-a-coach/benefits-of-coaching/>.

<sup>167</sup> *Creating an Organizational Strategy for Coaching*. The Hudson Institute of Santa Barbara. URL: <http://www.cenera.ca/documents/144.pdf>.

<sup>168</sup> Брич, В., Нагара, М. (2009). *Методологічні засади розвитку коучингу в Україні*. Україна: аспекти праці, 6, 18–23. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uap\\_2009\\_6\\_6.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uap_2009_6_6.pdf).

### Принципи коучингової діяльності

Група принципів	Характеристика	Принципи, які належать до цієї групи
Загальні принципи	визначаються тим, що мають універсальний характер, установлюють базові засади здійснення коучингового процесу та технології використання коучингової діяльності на підприємстві	економічність, рівність, комплексність, підвищення ефективності діяльності, трансформація, простота, соціальне партнерство, об'єктивність, єдність і взаємозв'язок
Принципи впливу на розвиток клієнтів	принципи, спрямовані на зміну поведінки працівників з метою їхнього розвитку, на засадах застосування встановлених норм коучингової комунікації	мотивованість, формування унікального потенціалу, усвідомлення, розподіл відповідальності, подолання опору змінам, поетапність розвитку, цілеспрямованість
Принципи професійної діяльності коучів	принципи, що визначають ключові компетенції, професійно-кваліфікаційний рівень коучів під час роботи з клієнтами	інформування, брак експертної позиції, відсутність готових відповідей, віра в можливості людини, комунікативність, ієрархічність розвитку, усвідомленість і відповідальність, самостійність, професійна майстерність, моніторинг

Примітка. Складено за: [169].

### 3.4. Використання системи публічних електронних закупівель у процесі підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичної індустрії

В умовах євроінтеграції України та адаптації внутрішнього законодавства до законодавства Європейського Союзу ефективне функціонування системи електронних публічних закупівель є актуальним питанням не лише для державних замовників, а й для підприємств,

<sup>169</sup> Брич, В., Нагара, М. (2009). *Методологічні засади розвитку коучингу в Україні*. Україна: аспекти праці, 6, 18–23. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uap\\_2009\\_6\\_6.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uap_2009_6_6.pdf).

які постачають або постачатимуть у перспективі товари, роботи, послуги з метою задоволення потреб держави.

Із запровадженням в Україні електронної системи «Prozorro» процедура публічних електронних закупівель набула якісно нових характеристик та ознак, зокрема таких: зменшення витрат державного бюджету, зростання рівня задоволеності суб'єктів ринку електронних закупівель, скорочення закупівельного циклу, підвищення рівня прозорості і доступ громадськості до системи закупівель (а отже, зниження рівня корупції в цій сфері), можливість проведення та участі в міжнародних закупівлях (а отже, підвищення рівня інтеграції України у світовий та європейський ринки закупівель) тощо.

Аналізуючи систему публічних електронних закупівель готельно-ресторанних послуг в Україні, доцільною є структуризація видів готельно-ресторанних послуг та послуг туристичного спрямування як предметів електронних закупівель відповідно до Національного класифікатора «Єдиний закупівельний словник» (ЄЗС) [<sup>170</sup>, <sup>171</sup>, <sup>172</sup>, <sup>173</sup>] (рис. 3.9, 3.10).

Дослідження питання конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанної сфери в системі електронних закупівель тісно переплітається з визначенням критеріїв відбору підприємств під час здійснення електронного тендерного процесу. Процедура неупередженого, прозорого і справедливого відбору постачальника, зокрема готельно-ресторанних послуг, повинна балансувати інтереси всіх сторін закупівель, урахувати європейські принципи та цілі державних закупівель, ризики, які супроводжують цей процес. Тому особливі уваги заслуговує дослідження критеріїв відбору, зокрема нецінових, та основних груп ризиків, які притаманні такому виду закупівель на всіх етапах тендерного процесу (рис. 3.11).

---

<sup>170</sup> Письменна, М. С. (Ред.). (2016). *Обліково-аналітичне забезпечення державних закупівель з використанням інформаційних технологій*. Збірник тез Дев'ятої науково-практичної конференції «Нові інформаційні технології в освіті». Київ: Видавничо-поліграфічний центр Європейського університету, 90–95.

<sup>171</sup> Письменна, М. С. (2018). *Методологія та організація аналізу і контролю закупівель за державні кошти*. (Дис. д-ра екон. наук). Одеський національний економічний університет, Одеса.

<sup>172</sup> Neupane, A., Soar, J., Vaidya, K. (2014). An Empirical Evaluation Of The Potential Of Public E-Procurement To Reduce Corruption. *Australasian Journal of Information Systems*, 18 (2), 21–44. URL: <http://dx.doi.org/10.3127/ajis.v18i2.780>.

<sup>173</sup> *Introduction to Risk Management in the Public Procurement of Innovation*. URL: [www.innovation-procurement.org](http://www.innovation-procurement.org).

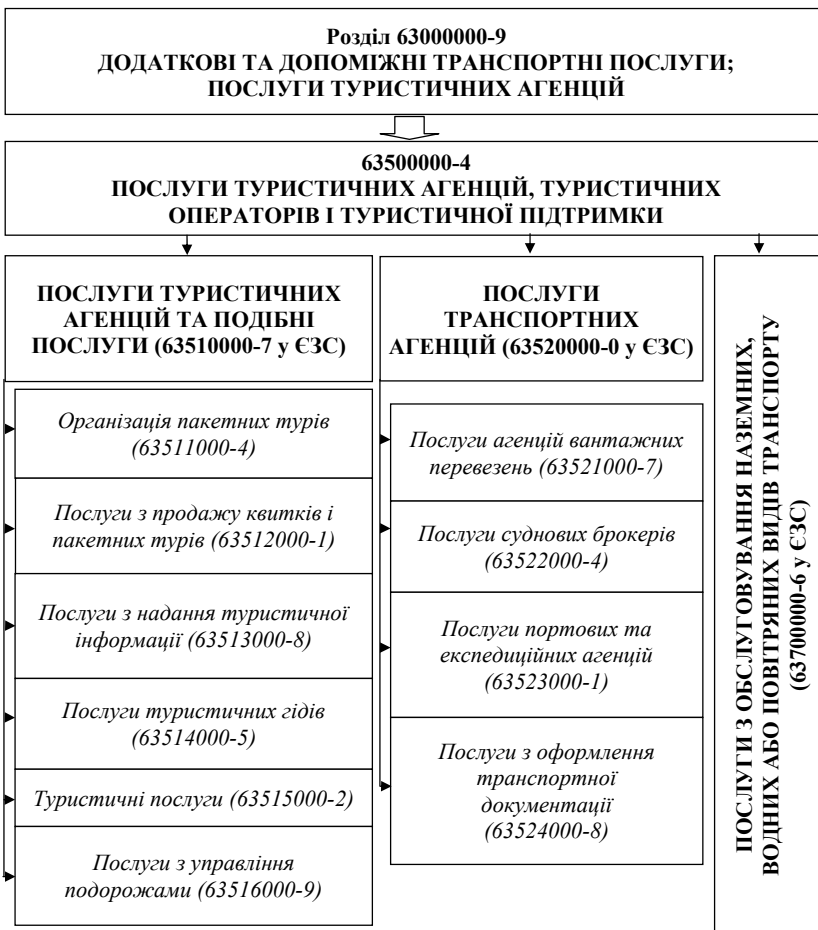


Рис. 3.9. Структура закупівель готельно-ресторанних послуг відповідно до Національного класифікатора «Єдиний закупівельний словник» (ЄЗС) [174, 175]

<sup>174</sup> Про публічні закупівлі. № 922-VIII. (2015). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19>.

<sup>175</sup> Національний класифікатор України. Єдиний закупівельний словник ДК 021:2015: затв. наказом Мінекономрозвитку України від 23.12.2015 № 1749 з 2016-01-01. 2015. 277 с.





**Рис. 3.10. Структура закупівель послуг туристичних агенцій, туристичних операторів і туристичної підтримки відповідно до Національного класифікатора «Єдиний закупівельний словник» (ЄЗС) <sup>[176, 177]</sup>**

<sup>176</sup> Про публічні закупівлі. № 922-VIII. (2015). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19>

<sup>177</sup> Національний класифікатор України. Єдиний закупівельний словник ДК 021:2015: затв. наказом Мінекономрозвитку України від 23.12.2015 № 1749 з 2016-01-01. 2015. 277 с.



**Рис. 3.11. Алгоритм поетапної діагностики рівня конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного господарства в системі публічних електронних закупівель**

*Примітка.* Розроблено за: [<sup>178</sup>].

<sup>178</sup> Шарко, В. В. (2015). Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*, 2(4), ч. 2, 120–126. URL: <https://msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015-22.pdf>.

Ключовим етапом закупівель є вибір постачальників за критерієм «ціна» та неціновими критеріями, а зазвичай визначальним критерієм є ціна. Проте хоча і замовники переслідують мету закупити готельно-ресторанні послуги за якомога нижчою ціною з метою економії державних коштів, якість предметів закупівлі також повинна відігравати певну роль. Тому якість предметів закупівлі, не зважаючи на електронний відбір переважно за критерієм «ціна», повинні урахувувати замовники в тендерній документації та її відповідного рівня повинні дотримуватися постачальники. Для цього використовуються нецінові критерії відбору постачальників. Особливо увагу акцентують на нецінових критеріях, коли закупівля має комплексний або вузькоспеціалізований характер, зокрема при закупівлі послуг сфери туристичної індустрії, а також немає сформованого або постійно діючого ринку предмета закупівлі [<sup>179</sup>; <sup>180</sup>] (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Відображення критеріїв відбору у публічних документах постачальника готельно-ресторанних послуг**

№ пор.	Публічні документи підприємства-постачальника	Критерій відбору підприємства-постачальника	Максимальні ваги критеріїв відбору
1	2	3	4
1.	Детальний розрахунок вартості цінової пропозиції та безпосередньо цінова пропозиція	Ціна	70%
2.	Загальний технічний опис пропозиції	Неціновий (технічний)	30%
3.	Документи, що підтверджують інформацію учасників про їхню відповідність таким критеріям: наявність обладнання і матеріально-технічної бази, наявність документально підтвердженого досвіду виконання аналогічного договору, наявність працівників відповідної кваліфікації тощо	Неціновий (ресурсно-кваліфікаційний)	
4.	Сертифікат безпеки та якості продукції, зокрема екологічного маркування продукції	Неціновий (безпеково-якісний)	

<sup>179</sup> Development of Open Procurement system. URL: <http://openprocurement.org/ua/nonprice-criteria.html>

<sup>180</sup> Мельник, І. Публічні закупівлі: поради для учасників. URL: [http://bz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/BZ009446](http://bz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/BZ009446).

1	2	3	4
5.	Рекомендаційні листи, що підтверджують репутацію і досвід провадження відповідної діяльності на ринку	Неціновий (репутаційно-іміджевий)	30%
6.	Копія статуту і витягу з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб — підприємців і громадських формувань; довідка про підприємство з банківськими реквізитами	Неціновий (базовий)	
7.	Довідка про відсутність заборгованості з податків, зборів, платежів, що контролюються органами доходів і зборів, підтвердження про відсутність корупційних правопорушень провадженя у справі про банкрутство	Неціновий (базовий)	

Примітка. Складено за: [<sup>181</sup>, <sup>182</sup>, <sup>183</sup>, <sup>184</sup>].

Як свідчать дані табл. 3.5, такий ключовий бізнес-індикатор діяльності підприємства, як рівень готовності до участі в електронних публічних закупівлях, базується на зіставленні нецінових критеріїв відбору переможця закупівлі та критерію «ціна» пропонуванних послуг.

На ринку публічних закупівель замовники зацікавлені купувати товари, роботи і послуги чесно та за оптимальну ціну. Оптимальна ціна предмета закупівлі повинна урівноважити інтереси замовників і постачальників:

$$K_{pp} \approx K_{op} \approx K_{cp}, \quad (3.1)$$

де  $K_{op}$  — коефіцієнт оптимальної ціни предмета електронної закупівлі;

$K_{pp}$  — коефіцієнт запропованої ціни предмета електронної закупівлі постачальником;

$K_{cp}$  — коефіцієнт ціни предмета електронної закупівлі замовника.

<sup>181</sup> Міняйло, В. П. (2010). Аналіз і контроль процедур державних закупівель. *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*, 647, 125–129.

<sup>182</sup> Міняйло, В. П. (2010). До питання оцінки ефективності державних закупівель. *Економічні науки : зб. наук. праць. Луцьк. нац. техн. університету*, 7 (25), 2, 295–303.

<sup>183</sup> ProZorro — електронна система публічних закупівель. URL: <https://prozorro.gov.ua/>.

<sup>184</sup> Модуль аналітики ProZorro. URL: <http://bi.prozorro.org/>

У Законі України «Про публічні закупівлі» фігурують поняття «приведена ціна» і «коефіцієнт корекції», які пов'язані з неціновими критеріями відбору і критерієм «ціна». Приведену ціну ( $P_r$ ) розраховують на основі ціни ( $P_p$ ), яку вказує постачальник у тендерній пропозиції, і показників нецінових критеріїв. Економіко-математична модель приведеної ціни вносить замовник у тендерну документацію:

$$P_r = \frac{P_p}{K_k}, \quad (3.2)$$

де  $K_k$  — коефіцієнт корекції ціни предмета закупівлі замовника.

Для розрахунку коефіцієнта корекції ціни замовника використовується формулу (3) і дані табл. 3.5.

$$K_k = 1 + \frac{\sum(C_t; C_{rk}; C_{sq}; C_i; C_b)}{P_v}, \quad (3.3)$$

де  $C_1 \dots C_n$  — значення нецінових критеріїв (технічного ( $C_t$ ), ресурсно-кваліфікаційного ( $C_{rk}$ ), безпеково-якісного ( $C_{sq}$ ), репутаційно-іміджевого ( $C_i$ ), базового ( $C_b$ ));

$P_v$  — частка критерію «ціна».

Коефіцієнт ціни предмета електронної закупівлі постачальника визначимо як результат від бізнес-процесу, що утворює економічні та соціальні ефекти (функціонування та розвитку):

$$K_{pp} \in f(\sum_1^n BP_1; \sum_1^n BP_2; \sum_1^n BP_3; \sum_1^n BP_4), \quad (3.4)$$

де  $\sum_1^n BP_1$  — сукупність бізнес-процесів постачальника, які призводять до виникнення економічних ефектів функціонування;

$\sum_1^n BP_2$  — сукупність бізнес-процесів постачальника, які призводять до виникнення економічних ефектів розвитку;

$\sum_1^n BP_3$  — сукупність бізнес-процесів постачальника, які призводять до виникнення соціальних ефектів функціонування;

$\sum_1^n BP_4$  — сукупність бізнес-процесів постачальника, які призводять до виникнення соціальних ефектів розвитку.

У праці [185] наведено таку класифікацію ресурсів підприємства: трудові, матеріальні, фінансові та енергетичні. Відповідно до наведеної класифікації запропоновано такі бізнес-індикатори, які лежать в

<sup>185</sup> Скриньковський, Р. М. (2015). Діагностика використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства як інструмент управління елементами його виробничо-господарської діяльності. *Проблеми економіки*, 1, 249–254.

основі визначення рівня конкурентоспроможності підприємств сфери послуг:

1) індикатор рівня використання трудових ресурсів (показник використання трудових ресурсів; показник виробітку в середньому на одного працівника за рік; показник продуктивності праці; показник трудомісткості готельно-ресторанних послуг; показник використання фонду робочого часу; показник працевзбезпеченості експлуатаційної діяльності підприємства готельного господарства або виробничої діяльності закладу ресторанного господарства; показник рівня оплати праці тощо);

2) індикатор рівня використання матеріальних ресурсів підприємства (показник вартості матеріальних ресурсів; показник забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами; матеріаловіддача; матеріаломісткість; показник оборотності запасів підприємства; частка матеріалів у собівартості продукції тощо);

3) індикатор рівня використання фінансових ресурсів підприємства (показник вартості ресурсів, що залучені підприємством; показник терміну залучення ресурсів підприємством; частка ресурсів, що позичені підприємством; частка власних фінансових ресурсів підприємства; частка залучених фінансових ресурсів підприємства; частка потреби підприємства у фінансових ресурсах; показник співвідношення позикових і власних фінансових ресурсів тощо);

4) індикатор рівня використання енергетичних ресурсів підприємства (показник енергоємності продукції; показник енерговіддачі продукції; показник енергетичної забезпеченості праці кадрів підприємства; показник енергоекономності обладнання; показник вартості пально-мастильних ресурсів; показник цін і тарифів на електроенергію).

У цьому контексті доцільним є розширити описану вище класифікацію інформаційними, часовими та інноваційними ресурсами.

Показник  $K_{pp}$  запропонуємо визначати як відношення нецінових параметрів до параметру «ціна» (P). До ключових нецінових параметрів належить: інформація (I), час (T), можливості / загрози (OTH), ресурси (R):

$$K_{pp} = 1 + \frac{I+T+OTH+\sum_1^n R}{P}, \quad (3.5)$$

де  $\sum_1^n R$  – сукупність затрачених трудових, матеріально-технічних, фінансових, енергетичних, інформаційних, часових та інноваційних ресурсів.

У контексті зазначеного, запропонуємо підхід до аналізу наявності та тісноти зв'язку між витратами на забезпечення оптимального рівня нецінових критеріїв відбору переможця закупівель і показників результативності участі в електронних публічних закупівлях [формули (3.6)–(3.7)]:

$$\text{Cov}(E, R) = M(E - \mu_e)(R - \mu_r) = M(ER) - \mu_e \mu_r = \mu_{er} - \mu_e \mu_r, \quad (3.6)$$

де  $\text{Cov}(E, R)$  — коваріація між вибірковими значеннями масиву показників витрат на забезпечення оптимального рівня нецінових критеріїв відбору переможця закупівель та показників результативності участі в електронних публічних закупівлях;

$E, R$  — вибіркові значення масиву показників витрат на забезпечення оптимального рівня нецінових критеріїв відбору переможця закупівель і показників результативності участі в електронних публічних закупівлях, відповідно;

$M$  — оператор математичного сподівання;

$M(ER)$  — математичне сподівання добутку величин;

$\mu_{er}$  — середнє значення добутку величин;

$\mu_e$  — середнє значення величини  $E$ ;

$\mu_r$  — середнє значення величини  $R$ .

До основних витрат, спрямованих на забезпечення оптимального рівня нецінових критеріїв відбору переможця закупівель, віднесемо:

$$E \in \Sigma(E_{mt}; E_p; E_{sq}; E_{in}), \quad (3.7)$$

де  $E_{mt}$  — витрати на матеріально-технічне оснащення підприємств готельного/ресторанного господарств;

$E_p$  — витрати на навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку персоналу;

$E_{sq}$  — витрати, спрямованні на покращення безпеково-якісних характеристик продукції та процесу виробництва підприємства ресторанного господарства, надання готельних послуг підприємством готельного господарства;

$E_{in}$  — інноваційні витрати на забезпечення конкурентних переваг (освоєння нових видів продукції, туристичних продуктів, упровадження нових технологічних процесів тощо).

Діагностика діяльності підприємства в системі електронних публічних закупівель є основою при розробленні тендерної документації, ухваленні рішень в управлінні електронною тендерною процедурою та успішної реалізації проєктів державно-приватного партнерства.

Найбільш вагомою групою показників у системі діагностики підприємств є показники готовності, а саме: рівень готовності підприємств до участі в електронних публічних закупівлях і рівень готовності підприємств до виконання зобов'язань перед замовником у випадку перемоги у тендері.

Цей показник пропонуємо ґрунтувати на критеріях, котрі пов'язані із управлінням системами інформаційної, інформаційно-фінансової та фінансової логістики, системою документологістики, системами товарної логістики, логістики послуг і робіт. Такий критеріальний підхід можна застосовувати і до визначення показника рівня готовності підприємства до виконання зобов'язань перед замовником після завершення тендерної процедури (табл. 3.6) [<sup>186</sup>; <sup>187</sup>; <sup>188</sup>; <sup>189</sup>; <sup>190</sup>; <sup>191</sup>; <sup>192</sup>].

У період 2016–2017 років закупівлі готельно-ресторанних послуг в основному відбувалися за допомогою неконкурентних процедур, зокрема у формі звіту про укладений договір. Проте вже з 2018 року дані закупівлі почали набувати значного розвитку та відбуватися у формі відкритих торгів, що, зокрема, стосується послуг з організації харчування.

---

<sup>186</sup> Про затвердження форм документів у сфері публічних закупівель. № 490. (2016). URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0449-16>.

<sup>187</sup> Про електронну комерцію. № 675-VIII. (2015). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/675-19>.

<sup>188</sup> Про електронні документи та електронний документообіг. № 851-IV. (2003). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/851-15>.

<sup>189</sup> Голованенко, М. В. (2016). Ефективність державної закупівельної логістики в умовах запровадження системи «Прозорро». *Збірник наукових праць «Теоретичні та прикладні питання економіки»*, 2 (33), 79–87. URL: [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2016\\_33/zb33\\_08.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2016_33/zb33_08.pdf).

<sup>190</sup> Шматько, Н. М. (2011) *Управління гнучкістю підприємства*. (Автореф. дис. канд. екон. наук). Українська інженерно-педагогічна академія, Харків.

<sup>191</sup> Юзевич, В. М., Клювак, О. В., Скриньковський, Р. М. (2016). Діагностика системи взаємодії держави та бізнесу в аспекті електронних публічних закупівель. *Науковий журнал Економічний часопис-XXI (Economic Annals-XXI)*, 7–8, 39–44.

<sup>192</sup> Клювак, О. В. (2017). Діагностика участі підприємства в електронних публічних закупівлях: аспект логістичного управління. *Проблеми економіки*, 1, 203–210.



Таблиця 3.6

**Рівень готовності підприємств готельно-ресторанної сфери до участі в електронних державних тендерних процедурах на засадах логістичного управління**

Критерій для визначення рівня готовності	Високий показник	Середній показник	Низький показник
1	2	3	4
<p><b>1. Критерій, котрі пов'язані із управлінням системою інформаційної логістики</b></p> <p><i>1.1. Спроможність і готовність бізнес-процесу і персоналу реагувати на інформаційні зміни</i></p> <p><i>1.2. Забезпеченість фінансовими ресурсами для інвестування в розвиток ІТ інновацій та технологій електронної комерції</i></p> <p><i>1.3. Застосування програмно-технічних засобів і способів забезпечення інформаційної безпеки</i></p>	<p>Рівень гнучкості бізнес-процесів і реагування персоналу відповідає ступеню змінюваності інформаційного середовища підприємства</p> <p>Підприємство інвестує кошти в розвиток ІТ інновацій та технологій електронної комерції за рахунок частини отриманих доходів або грантових коштів та в достатньому обсязі</p>	<p>Рівень гнучкості бізнес-процесів і реагування персоналу частково відповідає ступеню змінюваності інформаційного середовища підприємства</p> <p>Підприємство використовує резервні фонди або кредитні кошти для розвитку ІТ інновацій і технологій електронної комерції</p>	<p>Рівень гнучкості бізнес-процесів і реагування персоналу є значно нижчим від ступеня змінюваності інформаційного середовища підприємства</p> <p>Підприємством не передбачено витрати на розвиток ІТ інновацій та технологій електронної комерції</p>
	<p>Підприємство використовує технічні засоби безпеки та здійснює інформаційно-аналітичну діяльність з виявлення внутрішніх і зовнішніх загроз підприємницької діяльності; наявні системи моніторингу мереж, а саме системи виявлення й запобігання вторгнень, системи запобігання витоків конфіденційної інформації; системи багатомірної автентифікації</p>	<p>Підприємство використовує технічні засоби безпеки і здійснює інформаційно-аналітичну діяльність з виявлення внутрішніх і зовнішніх загроз підприємницької діяльності</p>	<p>Підприємство використовує стандартні системи захисту, копії є недостатніми для систем електронної комерції</p>

1	2	3	4
<p>1.4. Наявність власного веб-сайта із платіжними елементами та якість інформаційної взаємодії із клієнтами та бізнес-партнерами</p>	<p>Підприємство активно використовує інтернет-технології та технології електронної комерції для введення бізнесу. Безперебійна і постійна інформаційна взаємодія із контрагентами</p>	<p>Підприємство ще не використовує інтернет-технології та технології електронної комерції для введення бізнесу, ресурсне забезпечення є достатнім для використання таких технологій. Безперебійна і постійна інформаційна взаємодія із контрагентами</p>	<p>Підприємство не використовує інтернет-технології та технології електронної комерції для введення бізнесу. Інформаційна взаємодія з контрагентами не є цілком безперебійною і постійною</p>
<p><b>2. Критерії, котрі пов'язані із управлінням системою документологістики</b></p>			
<p>2.1. Досвід використання цифрового підпису</p>	<p>На підприємстві більше ніж п'ять років практикується використання цифрового підпису</p>	<p>Досвід використання цифрового підпису до одного року</p>	<p>На підприємстві досі не практикувалося використання цифрового підпису</p>
<p>2.2. Наявність уніфікованої системи з електронного документообігу</p>	<p>Наявна система електронного документообігу підтримує стандартний набір функцій, а також передбачає застосування електронного цифрового підпису; технології штрих-кодування документів, забезпечення можливості інтеграції та інформаційної взаємодії з іншими автоматизованими системами та системами електронного документообігу</p>	<p>Наявна система електронного документообігу підтримує стандартний набір функцій, а також передбачає застосування електронного цифрового підпису; забезпечення можливості інтеграції та інформаційної взаємодії з іншими системами електронного документообігу</p>	<p>Наявна система електронного документообігу підтримує стандартний набір функцій</p>
<p>2.3. Наявність системи електронних квитанцій і договорів</p>	<p>Система електронного документообігу підприємства забезпечує формування електронних квитанцій і договорів з усіх видів бізнес-операцій</p>	<p>Система електронного документообігу підприємства забезпечує формування електронних квитанцій і договорів лише для деяких видів бізнес-операцій</p>	<p>Формування квитанцій і договорів, їх підписання відбувається на паперових носіях</p>

1	2	3	4
<p>2.4. Співвідношення у використанні паперових і електронних документів</p>	<p>Підприємство повністю перейшло на електронне діловодство та використання електронних документів</p>	<p>Підприємство частково перейшло на електронне діловодство та використання електронних документів</p>	<p>Підприємство не перейшло на електронне діловодство і в основному використовує паперові документи</p>
<p><b>3. Критерій, котрі пов'язані з управлінням системою інформаційно-фінансовою та фінансовою логістикою</b></p>			
<p>3.1. Наявність структурного підрозділу фінансової логістики</p>	<p>На підприємстві функціонує окремий підрозділ із фінансової логістики</p>	<p>На підприємстві не створений окремий підрозділ із фінансової логістики, але ресурсне забезпечення дозволяє це зробити</p>	<p>На підприємстві не створений окремий підрозділ із фінансової логістики і ресурсного забезпечення недостатньо для цього</p>
<p>3.2. Рівень достатності фінансових потоків</p>	<p>Надходження коштів істотно перевищують реальну потребу підприємства в їх витрачання</p>	<p>Фінансові надходження дорівнюють реальним потребам підприємства в їх витрачання</p>	<p>Фінансові надходження істотно менші від реальних потреб підприємства в їх витрачання</p>
<p>3.3. Можливість відстеження проходження вхідних і вихідних фінансових потоків</p>	<p>Інформаційно-технологічне забезпечення підприємства дозволяє здійснювати і відстежувати вхідні і вихідні платежі в режимі онлайн</p>	<p>Інформаційно-технологічне забезпечення обслуговуючого банку дає можливість підприємству оперативно отримувати інформацію про стан вхідних і вихідних платежів</p>	<p>Підприємство використовує систему «клієнт-банк», яка частково відображає стан платежів</p>
<p>3.4. Репутація підприємства в обслуговуючому банку та репутація як ділового партнера в аспекті своєчасності і в повному обсязі проведення платежів</p>	<p>Програмне і фінансове забезпечення підприємства дозволяє своєчасно і в повному здійснювати та отримувати платежі. Має позитивну репутацію на ринку в аспекті своєчасності і в повному обсязі проведення платежів</p>	<p>Підприємство ще не зарекомендувало себе на ринку, проте має достатнє ресурсне забезпечення для проведення своєчасних та в повному обсязі електронних платежів</p>	<p>Підприємство має негативну репутацію на ринку, що пов'язана із несвоєчасністю та не в повному обсязі проведенням платежів</p>

1	2	3	4
3.5. Наявність відповідного програмного забезпечення для введення платежів у системах електронної комерції	Програмне забезпечення підприємства дає можливість проводити платежі у системах електронної комерції. Наявний досвід здійснення бізнес-операцій у сферах електронної комерції, зокрема побудованих на взаємодіях «бізнес—уряд»	Програмне забезпечення підприємства дає можливість проводити платежі в системах електронної комерції. Відсутній досвід здійснення бізнес-операцій у сферах електронної комерції, зокрема побудованих на взаємодіях «бізнес—уряд»	Програмне забезпечення підприємства не дає можливості проводити платежі в системах електронної комерції. Брак досвіду здійснення бізнес-операцій у сферах електронної комерції, зокрема побудованих на взаємодіях «бізнес—уряд»
<b>4. Критерії, котрі пов'язані з управлінням системою логістики послуг</b>			
4.1. Зіставлення фактичного обсягу надання послуг до планових обсягів	Фактичний обсяг надання послуг повністю відповідає плановим показникам. Є потенціал для виконання понад планових показників	Фактичний обсяг надання послуг частково відповідає плановим показникам	Фактичний обсяг надання послуг є значно менший від планових показників
4.2. Самостійне здійснення перевезення власної або закупівельної продукції	Підприємство володіє необхідними транспортними ресурсами і дає напрощу транспортний потенціал для обслуговування гуртових та роздрібних замовлень	Підприємство володіє необхідними транспортними ресурсами і дає напрощу транспортний потенціал для обслуговування роздрібних замовлень	Підприємство орендує транспортні засоби для перевезення товарів для обслуговування гуртових і роздрібних замовлень
4.3. Потужність транспортної логістичної системи підприємства	Наявні транспортні ресурси дозволяють розміщувати продукцію на великі відстані, зокрема закордон. Потіки власної продукції підприємства ресторанного господарства характеризуються високим рівнем напруженості та потужності	Наявні транспортні ресурси дозволяють розміщувати продукцію на середні відстані в межах країни. Потіки власної продукції підприємства ресторанного господарства характеризуються середнім рівнем напруженості та потужності	Наявні орендовані транспортні засоби дозволяють розміщувати продукцію на середні відстані в межах країни. Потіки власної продукції підприємства ресторанного господарства характеризуються низьким рівнем напруженості та потужності

Примітки. 1. Під ресурсним забезпеченням розуміємо програмне, фінансове, інформаційне, техніко-технологічне, інтелектуальне (кадрове) забезпечення. 2. Авторська розробка.

Основними причинами, через які закупівлі не відбулися або були відмінені в умовах конкурентної процедури за об'єктами і видами закупівель, є наступними:

1. Готельні послуги:

1.1. Допорогова закупівля: не подано жодної пропозиції, усі учасники дискваліфіковані;

1.2. Відкриті торги: усі учасники дискваліфіковані через невідповідність вимогам тендерної документації (брак інформації про виконання за останній рік аналогічного договору, який безпосередньо стосувався предмета закупівлі; форма цінової пропозиції заповнена неправильно, а саме некоректно вказано одиниці виміру; наявність працівників відповідної кваліфікації працівників, наявність обладнання і матеріально-технічної бази); виявлення порушень законодавства з питань закупівлі; подано менше ніж дві пропозиції;

2. Ресторанні послуги і послуги з організації харчування:

2.1. Допорогова закупівля: не подано жодної пропозиції, неправильно введено предмет закупівлі (коригування параметрів закупівлі та приведенням технічних та якісних характеристик предмета закупівлі до відповідності); визнання закупівлі такої, що не відбулася у зв'язку зі скороченням видатків на закупівлю;

2.2. Відкриті торги: усі учасники дискваліфіковані через невідповідність вимогам тендерної документації (брак інформації про виконання за останній рік аналогічного договору, не надано документів, що підтверджують повноваження посадової особи щодо підпису документів тендерної пропозиції; у видах діяльності за кодами КВЕД відсутність виду діяльності учасника, потрібного замовникові, тощо); подано менше ніж дві пропозиції; пропозиція не супроводжується тендерним забезпеченням, у розмірі 3 % від вартості предмета закупівлі та встановленим замовником; у зв'язку з відсутністю подальшої потреби в закупівлі послуги у вказаній кількості предмета закупівлі; учасником подано тендерну пропозицію без накладання на її зміст електронного підпису; відсутність гарантійного листа, що зазначена інформація за тендерною документацією є достовірною; відсутність гарантійного листа щодо перебування у списку суб'єктів господарювання, що мають походження від юридичних осіб — резидентів Російської Федерації державної форми власності та юридичних осіб, частка статутного капіталу, яких перебуває у власності Російської Федерації, а також в інших суб'єктів господарювання, що здійснюють продаж товарів, робіт, послуг походженням із Російської Федерації, крім випадків, коли заміщення таких предметів закупівлі іншими неможливе, що підтверджене Міністерством економічного розвитку і

торгівлі України; неправильно вказана процедура відкритих торгів; у зв'язку з коригуванням і приведенням технічних та якісних характеристик предмета закупівлі до відповідності. Проте у протоколах засідань тендерної комісії не завжди чітко прописано, яким саме критерієм тендерної документації не відповідає учасник [193, 194].

Установлено, що система ризик-індикаторів, передбачена Моніторинговим порталом «DoZoggo», спрямована на виявлення тендерів із підвищеним рівнем ризику, зокрема обмеження конкуренції та неефективності проведення тендерної процедури. Доцільним є систематизація запропонованих Моніторинговим порталом «DoZoggo» ризиків, які фігурують у цій системі (табл. 3.7) [195, 196, 197].

Таблиця 3.7

**Класифікація ризик-індикаторів у системі закупівель готельно-ресторанних послуг**

Відповідно до Моніторингового порталу «DoZoggo»	Авторські пропозиції	
<i>Шифр і назва ризиків</i>	<i>Назва групи ризиків</i>	<i>Авторське доповнення або розширення класифікації ризиків у групі</i>
1	2	3
T10. Постачальник виступає постачальником тільки для цього Замовника. T10.1. Постачальник виступає постачальником тільки для цього Замовника і бере участь тільки в його закупівлях. T46. Переможець торгів був обраний за відсутності тендерної документації. T61. Переможець торгів займає монопольне становище в зазначеній товарній групі ЄЗС.	Група 1. Ризики змови учасників тендерного процесу (постійність постачальника для конкретного замовника), втручання	—

<sup>193</sup> Електронний майданчик SmartTender. URL: <https://smarttender.biz/publicni-zakupivli-prozorro/>.

<sup>194</sup> Prozorro. The Official Resource on Public Purchasing in Ukraine. URL: [http://infobox.prozorro.org/knowledge-base/view/702?q=&utm\\_source=prozorro.gov.ua&utm\\_medium=business\\_page](http://infobox.prozorro.org/knowledge-base/view/702?q=&utm_source=prozorro.gov.ua&utm_medium=business_page).

<sup>195</sup> Ключак, О. В. (2017). Діагностика участі підприємства в електронних публічних закупівлях: аспект логістичного управління. *Проблеми економіки*, 1, 203–210.

<sup>196</sup> Ключак, О. В. (2017). Діагностика тендерного забезпечення підприємств у системі електронних публічних закупівель. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*, 3 (25), 2 т., 108–115. URL: <http://www.inter-nauka.com/issues/2017/3/2240>

<sup>197</sup> Klyuvak, O., Skrynkovsky, R. (2017). Diagnostics of enterprise selection criteria in the public e-procurement system. *Technology audit and production reserves*, 3/4(35), 40–44. doi: 10.15587/2312-8372.2017.103857.

1	2	3
<p>T64. Переможець торгів виграв усі лоти тендера (тендер на більш ніж п'ять лотів).</p> <p>T65. Переможець торгів виграв усі лоти тендера, де були дискваліфікації (тендер на більш ніж 5 лотів).</p> <p>T90. Підвищений рівень імовірності змови (ринок представлений кількома гравцями).</p> <p>T92. Більшість лотів виграна одним Учасником у багатолотовому тендері.</p> <p>T91. Відсутність типових Учасників у високовартісному тендері.</p> <p>T82. Наявність технічного Учасника у відкритих торгах Замовника.</p> <p>T104. Документи Переможця аукціону були завантажені після кінцевого терміну подання пропозицій, визначеного Замовником.</p>	<p>в тендерний процес «невидимих» суб'єктів системи електронних публічних закупівель (приватних осіб чи підприємств, що беруть участь у змові), недобросовісної конкуренції або її відсутності</p>	<p>—</p>
<p>T60. Усі Учасники завантажили свої тендерні пропозиції в один день.</p> <p>T78. Використання Замовником «Переговорної» процедури за відсутності двох проведених неуспішних конкурентних процедур. Можливе неправомірне застосування переговорної процедури.</p> <p>T81. Наявність пов'язаних Учасників у конкурентних процедурах Замовника.</p> <p>T89. Учасник, що постійно програє (80–90% програшів).</p> <p>T95. Учасник, який часто відмовляється від перемоги.</p> <p>T96. Наявність Учасника, якого часто дискваліфікують.</p> <p>T105. Один із Учасників торгів відсутній у базі Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань.</p> <p>T106. Переможець торгів відсутній у базі Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб — підприємців та громадських формувань.</p> <p>T107. Один із Учасників торгів має термінальний статус у базі Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб — підприємців та громадських формувань.</p> <p>T108. Переможець торгів має термінальний статус у базі у базі Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань.</p>	<p>Група 2. Ризик недобросовісності або ненадійності учасників тендерного процесу або наявності пов'язаних осіб серед власників (керівників) підприємств, які беруть участь в електронних торгах і конкурують між собою</p>	<p>Наявність учасника, який неспроможний виконати умови договору закупівлі, надає послуги невідповідної якості або характеристики яких не відповідають характеристикам у тендерній документації.</p>

1	2	3
<p>T109. Замовник відсутній у базі у базі Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань</p> <p>T100. Однакові контактні дані (номери телефонів) в Учасників.</p> <p>T100_1. Однакові контактні дані (електронні адреси) в Учасників.</p> <p>T100_2. Однакові контактні дані (місцезнаходження) в Учасників (база Міністерства юстиції України).</p> <p>T100_3. Один і той самий керівник у різних Учасників (база Міністерства юстиції України).</p> <p>T100_4. Один і той самий Засновник у різних Учасників (база Міністерства юстиції України).</p>		
<p>T49. Цінова пропозиція переможця торгів не змінювалась протягом аукціону.</p> <p>T50. Незначна зміна цінової пропозиції переможця торгів протягом аукціону (в межах 3% від очікуваної вартості).</p> <p>T55. Вартість первинного договору була змінена.</p> <p>T53. Ставки учасників аукціону сильно відрізняються (більше ніж 30% від найвищої ставки в останньому раунді).</p> <p>T76. Розбіжність між очікуваною вартістю закупівлі та ціною договору.</p> <p>T83. Нетипово висока вартість закупівлі для конкретного предмета закупівлі Замовника.</p> <p>T85. Нетипово висока вартість закупівлі для конкретного предмета закупівлі Постачальника.</p> <p>T86. Закупівля Замовника становить значну частку від усього бюджету, виділеного на закупівлі цього року.</p> <p>T98. Дуже малий крок зниження ціни в торгах.</p> <p>T 98_1 Дуже великий крок зниження ціни в торгах.</p> <p>T99. Забезпечення (гарантія) великого розміру (перевищує встановлений Законом розмір для надпорогових процедур).</p>	<p>Група 3. Ціновий ризик, ризики цінової пропозиції, вартості та розміру гарантії закупівлі</p>	<p>– Ризик, пов'язаний із забороною вносити зміни до ціни в договорі закупівлі;</p> <p>– Ризик зазначеної вартості закупівлі у проектному кошторисі меншої ніж фактичної: змова замовника і виконавця або помилкові розрахунки;</p> <p>– Ризик зміни ціни закупівлі у зв'язку з макроекономічними коливаннями (курсу валют, рівня інфляції тощо).</p>



1	2	3
<p>T 47. Кількість позицій у лоті аномально велике для цього предмета закупівлі.</p> <p>T56. Нетипова закупівля для Замовника (уперше закупівля за цим предметом закупівлі відповідно до ЄЗС).</p> <p>T57. Код предмета закупівлі не деталізований до його максимального значення.</p> <p>T63. Велика кількість лотів у багатолотовому тендері (більше ніж два лоти).</p> <p>T74. Неодноразова закупівля за одним кодом предмета закупівлі протягом року.</p> <p>T75. Відсутність опису предмета закупівлі.</p> <p>T87. Нетипова одиниця виміру для предмета закупівлі.</p> <p>T97. Торги із наявними Учасниками за цим предметом закупівлі, які вже були відмінені, відміняли цього року.</p>	Група 4. Ризик предмета закупівлі	Ризик, пов'язаний із дискримінаційними технічними вимогами замовника до предмета закупівлі в тендерній документації.
<p>T38. Не деталізоване тендерне оголошення (менше 10 символів).</p> <p>T48. Учасником не було опубліковано документів тендерної пропозиції.</p>	Група 5. Ризик тендерних оголошення та документації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ризик невідображення усіх аспектів та позицій пропозиції постачальником;</li> <li>– Ризик підготовки тендерної документації під конкретного постачальника.</li> </ul>
<p>T54. Масова дискваліфікація у лоті (більше ніж 50% учасників).</p> <p>T66. Лот має більше ніж три дискваліфікації.</p> <p>T103. Усі Учасники торгів були дискваліфіковані, за винятком переможця.</p> <p>T94. Дискваліфікація переможця у європроцедурі на етапі вибору переможця.</p>	Група 6. Ризик дискваліфікації	—
<p>T58. Усі Учасники ніколи не постачали зазначеного Замовником предмета закупівлі.</p> <p>T59. Усі учасники ніколи не перемагали в закупівлях.</p>	Група 7. Ризик відсутності попереднього виробничого та досвіду закупівель постачальника	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ризик недостатнього рівня професіоналізму у сфері електронних закупівель;</li> <li>– Ризик вибору недосвідченого виконавця державного замовлення.</li> </ul>

1	2	3
<p>T32. Завершені допорогові конкурентні торги без відповідей на звернення за роз'ясненнями.</p> <p>T46. Переможець торгів був обраний за відсутності тендерної документації.</p> <p>T51. Завершені тендери без опублікованого плану закупівель.</p> <p>T71. Відсутність опублікованого договору.</p> <p>T101. Звернення після вибору переможця залишене без відповіді в конкурентних процедурах Замовника.</p> <p>T102. Європроцедура оголошена як звичайні конкурентні торги.</p>	<p>Група 8.</p> <p>Організаційний, технічний (збій роботи системи публічних електронних закупівель) та інформаційний (загрози інформаційній безпеці) ризики</p>	<p>– Ризик витоку конфіденційної тендерної інформації та, як наслідок, виникнення змови між замовником і недобросовісним постачальником;</p> <p>– Ризики несанкціонованого доступу до електронної системи публічних закупівель та шахрайських дій у цій системі.</p>

Примітка. Складено за даними: [198, 199, 200].

Таким чином, найбільш поширеними ризиками в закупівлях готельно-ресторанних послуг, яких слід урахувати при розробленні стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств сфери туристичної індустрії, є ризики змови учасників тендерного процесу та недобросовісної конкуренції (постійність постачальника для конкретного замовника, перемога одним учасником більшості лотів у багатолотовому тендері), цінові ризики (зміна цінової пропозиції переможця торгів протягом аукціону), ризики предмета закупівлі (нетипова закупівля для Замовника, недеталізованість коду предмета закупівлі або неправильне його визначення), ризики ненадійності або невідповідності кваліфікаційним вимогам учасників торгів (наявність учасника, що постійно програє (80–90% програвів та учасника, який часто відмовляється від перемоги) [201, 202].

<sup>198</sup> Ключовак, О. В. (2017). Діагностика участі підприємства в електронних публічних закупівлях: аспект логістичного управління. *Проблеми економіки*, 1, 203–210.

<sup>199</sup> Ключовак, О. В. (2017). Діагностика тендерного забезпечення підприємств у системі електронних публічних закупівель. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*, 3 (25), 2 т., 108–115. URL: <http://www.inter-nauka.com/issues/2017/3/2240>.

<sup>200</sup> Klyuvak, O., Skrynkovskyy, R. (2017). Diagnostics of enterprise selection criteria in the public e-procurement system. *Technology audit and production reserves*, 3/4(35), 40–44. doi: 10.15587/2312-8372.2017.103857.

<sup>201</sup> Awadallah, N., Saad, Sh. G. (2017). E-Procurement as a New Trend in Hospitality Industry: A Descriptive Study in Egyptian Hotels. *Journal of Hotel & Business Management*, 6(2), 1000168. doi: 10.4172/2169-0286.1000168.

Для удосконалення процедури відбору підприємств на етапі адаптації нормативно-правової бази у сфері публічних електронних закупівель Європейського Союзу в Україні доцільним є:

– внесення підтвердження екологічності та відповідності європейським стандартам предметів закупівлі до переліку публічних документів, які повинен надати постачальник. Такі документи визначають безпеково-якісну ознаку тендерної пропозиції;

– посилення ролі технічних експертів у тендерних комітетах у разі, коли вага нецінових критеріїв є досить великою, відбір є досить складним, немає сформованого або постійно діючого ринку предмета закупівлі та процедура здійснюється шляхом конкурентного діалогу;

– включення у Закон України «Про публічні закупівлі» положень щодо вичерпного переліку публічних документів і термінів проведення процедури допорогових закупівель послуг.

Розроблена формула балансу інтересів постачальника готельно-ресторанних послуг і замовника (3.1), доповнена співвідношеннями, які відображають коефіцієнт корекції ціни замовника з урахуванням технічного, ресурсно-кваліфікаційного, безпеково-якісного, репутаційно-іміджевого та базового нецінових критеріїв відбору (3.2) і (3.3), коефіцієнт ціни предмета електронної закупівлі постачальника з урахуванням бізнес-процесів, що призводять до економічних і соціальних ефектів (3.4), та вхідних параметрів «інформація–час–можливості / загрози–ресурси» (3.5), коваріацію між значеннями показників витрат на забезпечення оптимального рівня нецінових критеріїв відбору переможця закупівель і показників результативності участі в електронних публічних закупівлях (3.6) і (3.7) є основою економіко-математичної моделі діагностики критеріїв відбору переможця публічних електронних закупівель. Запропоновану сутнісну частину економіко-математичної моделі діагностики (3.1)–(3.7) рекомендовано застосовувати у разі наявності кінцевого замовника без урахування посередників і контактних груп, а також слід розглядати як підхід до визначення рівня конкурентоспроможності підприємств сфери послуг, зокрема готельно-ресторанних, на ринку публічних електронних закупівель.

---

<sup>202</sup> Колосок, С. І., Панченко, О. В., Іорданов, А. А. (2017). Публічні закупівлі, тендери та система G-cloud: досвід України. *Економіка та управління національним господарством*, 13, 202–209. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13\\_ukr/34.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/34.pdf).

### 3.5. Соціальний діалог як інструмент механізму підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу

Удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу неможливе лише за умов ефективізації застосування економічних регуляторів. Очевидно, що вони належать до компетенцій відповідних організаційних структур, які формують організаційний блок досліджуваного механізму і від того, наскільки злагоджено вони будуть взаємодіяти залежить соціальна й економічна ефективність відповідного рішення. За таких умов усе більшої необхідності набуває *соціальний діалог у забезпеченні конкурентоспроможності туристичного бізнесу*, який базується на розроблених десятиліттями моделях соціального партнерства і передбачає співпрацю зацікавлених суб'єктів з метою досягнення спільних цілей.

Соціальний діалог здебільшого розглядають у ракурсі визначення і зближення позицій, досягнення спільних домовленостей та ухваленні узгоджених рішень сторонами, які представляють інтереси працівників, роботодавців та органів виконавчої влади і місцевого самоврядування, з питань формування та реалізації державної соціально-економічної політики та урегулювання соціально-трудова відносин [203, 204]. У контексті функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу застосування соціального діалогу не слід обмежувати сферою соціально-трудова відносин, тобто роллю людського фактора в забезпеченні такої конкурентоспроможності. Процес є значно ширшим і вимагає теоретико-методологічного обґрунтування підходів до його застосування.

*Соціальний діалог у туристичному бізнесі* — це процес налагодження і підтримки контактів між суб'єктами туристичної діяльності, державними, громадськими, науковими й освітніми структурами з метою узгодження інтересів та досягнення спільних цілей переважно соціального характеру.

---

<sup>203</sup> Соціальний діалог: Конфедерація роботодавців України. URL: <http://www.confedu.org/ua/socialdialogue.html>.

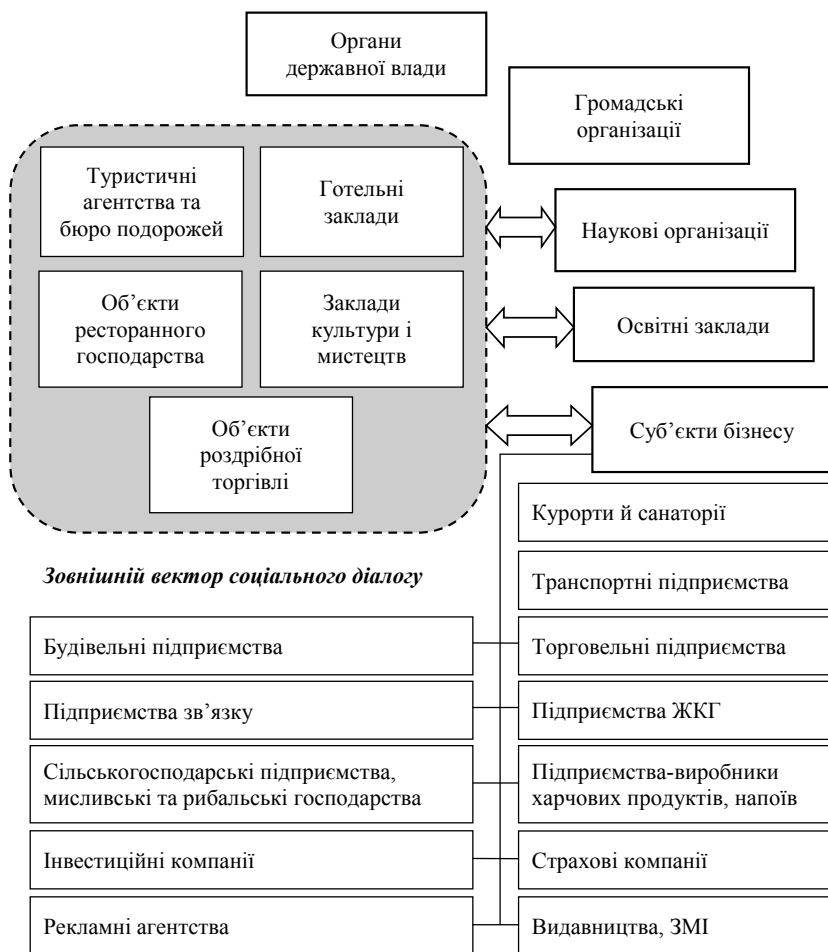
<sup>204</sup> Про соціальний діалог в Україні. №2862-VI. (2010). URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>.

Соціальний діалог у забезпеченні конкурентоспроможності туристичного бізнесу може формуватися за двома базовими векторами — внутрішнім і зовнішнім. *Внутрішній вектор* соціального діалогу передбачає співпрацю між самими суб'єктами туристичного бізнесу та із суб'єктами бізнесу дотичних до туризму видів економічної діяльності. Це дуже важливо, адже справедливо зазначає О. Моран, що туристична конкурентоспроможність регіону залежить від якості його туристичної інфраструктури і від того, наскільки ефективно здійснюється взаємодія готельного комплексу, транспортних підприємств, сфери торгівлі та інших галузей сфери обслуговування [<sup>205</sup>, с. 6]. *Зовнішній вектор* соціального діалогу формується навколо контактів суб'єктів туристичного бізнесу з державними, громадськими, науковими, освітніми структурами, просторові локації яких найчастіше виходять поза межі державних кордонів. Це дуже важливий момент, який підкреслює той факт, що туризм — явище міжнародного масштабу, через що у просторовому вимірі як внутрішній, так і зовнішній вектори соціального діалогу в туристичному бізнесі можуть набувати ознак транскордонних і міждержавних (рис. 3.12).

Як бачимо з рис. 3.12, можливостей комбінацій інституційної участі в різних формах соціального діалогу може бути чимало. Основу ініціативи до співпраці повинні становити спільні інтереси, адже за такого діалогу досить часто виникають труднощі, зумовлені дивергенцією інтересів його учасників (рис. 3.12). Через це примусові ініціативи з боку держави, часто спричинені вимогами міжнародної спільноти, перетворюються у формальну співпрацю, що для конкурентоспроможності туристичного бізнесу не спричиняє абсолютно ніякої вигоди. Доцільним буде соціальний діалог лише в тому випадку, якщо забезпечуватиметься конвергенція інтересів його учасників і провадитимуться відповідні роз'яснювальні роботи, щоб кожен суб'єкт усвідомлював необхідність такої участі для власного розвитку. В іншому ж випадку така співпраця буде за собою тягти лише необґрунтовані ресурсні затрати на періодичне проведення заходів переважно організаційного характеру.

---

<sup>205</sup> Моран, О. І. (2008). *Розвиток туристичного ринку в економічній системі регіону*. (Автореф. дис. канд. екон. наук: спец.). Інститут регіональних досліджень НАН України, Львів.



**Рис. 3.12. Вектори соціального діалогу в забезпеченні конкурентоспроможності туристичного бізнесу: інституційний підхід**

*Примітка.* Складено за: [206, с. 186–192].

Сучасний досвід функціонування організаційно-економічного механізму засвідчує існування численних проблем щодо ефективності управлінських рішень на різних рівнях, починаючи від самого

<sup>206</sup> Біль, М. М. (2011). *Механізм державного управління туристичною галуззю на регіональному рівні: теоретико-прикладний аспект*. Львів: ЛРІДУ НАДУ.

суб'єкта турбізнесу і закінчуючи центральними органами державної влади. Соціальний діалог у цьому ключі покликаний суттєво сприяти дотриманню принципів функціонування такого механізму, а саме опосередкованої участі держави, ефективності, субституції, компліментарності, публічності і справедливості (більш детально буде розглянуто далі). За інших умов говорити про можливість втілення в життя пропозованих рішень украй важко. Очевидно, що цього можна досягти в першу чергу завдяки участі недержавних некомерційних інституцій, коло інтересів яких звужується до таких, що здебільшого відповідають вимогам збалансованого розвитку регіону.

Насамперед, визначимо, яким чином можна здійснити *конвергенцію інтересів учасників соціального діалогу*, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу. При цьому конвергенцію розглядаємо не у спрощеному трактуванні як зближення таких інтересів, а як своєрідне накладання їх один на один, у результаті чого виникає нова площина взаємодій та очікувань.

Простежимо коло інтересів можливих учасників соціального діалогу, які виникають у контексті забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу на регіональному рівні (табл. 3.8).

Коло спільних інтересів учасників соціального діалогу в контексті забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу можна значно розширити. У табл. 4.5 відображено базові з них, на основі яких формуються інші площини можливих напрямів співпраці. Для прикладу, зацікавленість об'єднань громадян чи підприємств може полягати в забезпеченні інформацією своїх учасників. Зацікавленість підприємств може полягати в наданні інформаційних послуг на платній основі [<sup>207</sup>, с. 21]. В останні роки зростає роль громадських організацій у проведенні заходів туристично-рекреаційного характеру, спрямованих на дітей і молодь, що також формує окремий зріз можливих соціальних контактів із суб'єктами туристичного бізнесу.

Також важливим моментом є ключове завдання у забезпеченні конкурентоспроможності туристичного бізнесу в регіоні, притаманне кожному учасникові соціального діалогу (див. табл. 3.8). Річ у тім, що це дуже тонке питання. Очевидно, що конкурентоспроможність перш за все проявляється з позиції споживача туристичних послуг, рівня його задоволеності, яка хоча й деформується суб'єктивними оцінками, проте саме рівень такої задоволеності в подальшому виражається

---

<sup>207</sup> *Організаційно-економічні механізми посилення конкурентоспроможності регіону.* (2006). Львів: Ін-т регіональних досліджень НАН України.

в тих даних офіційної статистики, що дають змогу робити висновки в успішності заходів організаційно-економічного механізму.

Таблиця 3.8

**Дивергентно-конвергентні інтереси соціального діалогу в контексті забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу**

<b>№ пор.</b>	<b>Учасники соціального діалогу</b>	<b>Основний інтерес / дивергенція</b>	<b>Спільний інтерес / конвергенція</b>	<b>Ключове завдання у забезпеченні конкурентоспроможності</b>
1	Суб'єкти туристичного бізнесу	Одержання максимальних прибутків	Зростання обсягів туристичних потоків	Надання якісних послуг за конкурентними параметрами
2	Органи державної влади	Зростання податкових платежів	Формування позитивного іміджу країни та її регіонів	Створення сприятливого бізнес-середовища; контроль забезпечення рівноправності учасників діалогу
3	Спеціалізовані громадські організації	Захист прав осіб-туристів; реалізація соціальних проєктів	Створення безпечних умов туристичних подорожей	Контроль дотримання вимог надання туристичних послуг
4	Профспілкові організації	Захист інтересів працівників суб'єктів турбізнесу	Підвищення рівня професіоналізму працівників суб'єктів турбізнесу	Контроль дотримання вимог умов трудової діяльності на підприємствах (ефективізація використання трудового потенціалу)
5	Наукові організації	Можливість наукових розробок за напрямом туристики	Наукове обґрунтування управлінських рішень	Теоретико-методологічне обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності (різноаспектність)
6	Освітні установи	Залучення абітурієнтів з високим потенціалом	Практичне навчання (виробнича практика)	Підготовка висококваліфікованих фахівців, конкурентоспроможних на міжнародному рівні
7	Суб'єкти бізнесу суміжних галузей	Одержання максимальних прибутків	Зростання обсягів туристичних потоків	Надання якісних послуг (виробництво товарів) за конкурентними параметрами

*Примітка.* Авторська розробка.



Нинішня ситуація в регіонах України не дозволяє говорити про ефективний і злагоджений соціальний діалог, який, на жаль, в основному проявляється в неформальних домовленостях і лобіюванні інтересів окремих суб'єктів. За умов розвинутого соціального діалогу повинні чітко проявлятися ситуативні реагування, виходячи з вкрай деструктивних явищ і процесів у туристичній сфері. Як приклад, улітку 2012 року в засобах масової інформації (потенційні учасники соціального діалогу) було опубліковано, що українські туроператори приховують великі знижки на відпочинок у Європі. Через кризу у Європі курорти Греції, Іспанії та інших країн почали заманювати туристів досить великими знижками, які часом доходять до 25%. Проте вітчизняні туроператори приховують ці дані від клієнтів та отримують надприбутки [<sup>208</sup>]. Така ситуація з точки зору конкурентоспроможності туристичного бізнесу є вкрай негативною, адже формує схильність до неправомірного одержання доходу з пониженням рівня довіри споживачів до відповідних суб'єктів. На міжнародному рівні довіра й ініціювання співпраці з вітчизняними суб'єктами туристичного бізнесу також стоїть під загрозою. Власне в такій ситуації саме соціальний діалог покликаний вчасно реагувати на деструктивні тенденції. При цьому повинен бути налагоджений механізм ситуативного реагування на деструктив забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу (рис. 3.11).

Пошук кола спільних інтересів (їхня конвергенція) учасників соціального діалогу в контексті забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу насправді не є надскладним завданням. На цьому етапі розвитку туризму в Україні він утруднений деформаціями у формах співпраці та налагодження соціальних контактів. Разом з тим у високому рівні конкурентоспроможності туристичного бізнесу зацікавлені всі можливі учасники соціального діалогу. Якщо рівень оцінки конкурентоспроможності турбізнесу низький, то це є загрозою передусім для органів державної влади, оскільки туризм як надзвичайно дотична до інших видів економічної діяльності сфера господарювання виражається помітним мультиплікативним ефектом. Він дозволяє мобілізувати ті ресурсні резерви територіальних суспільних систем, які в інших видах діяльності практично не використовуються. Це саме стосується і суб'єктів бізнесу суміжних сфер господарювання, для яких пониження конкурентоспроможності означає послаблен-

---

<sup>208</sup> Українські туроператори приховують великі знижки на відпочинок у Європі: ЗІК. URL: [https://zik.ua/news/2012/07/02/ukrainski\\_turoperatory\\_pryhovuyut\\_velyki\\_znyzhky\\_na\\_vidpochynok\\_u\\_yevropi\\_356403](https://zik.ua/news/2012/07/02/ukrainski_turoperatory_pryhovuyut_velyki_znyzhky_na_vidpochynok_u_yevropi_356403).

ня перспектив довгострокової співпраці з налагодженням системи стійких бізнесових контактів, адже за інших умов динаміка створення і закриття суб'єктів туристичного бізнесу є досить високою, через що про сталість співпраці говорити важко.

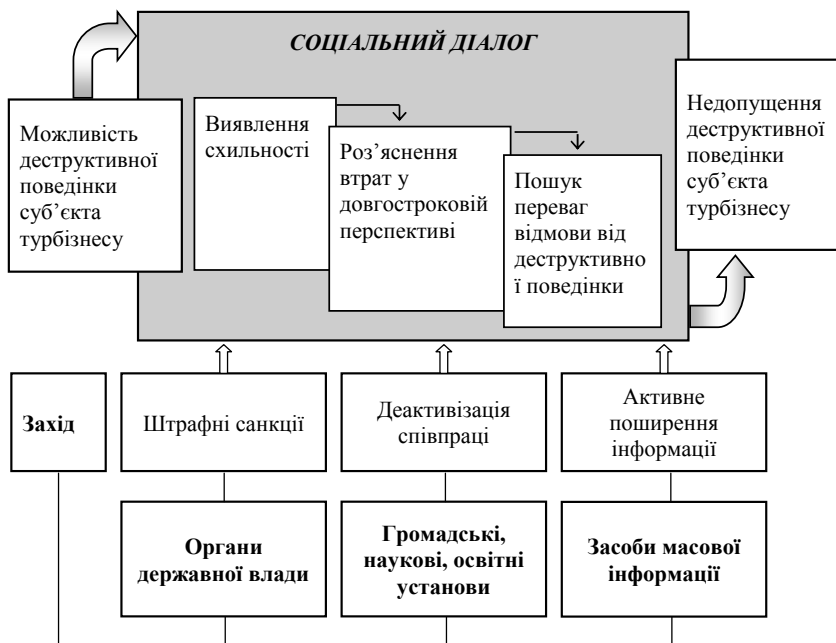


Рис. 3.13. Механізм ситуативного реагування на деструктив конкурентоспроможності туристичного бізнесу в рамках соціального діалогу

Примітка. Авторська розробка.

Для освітніх установ низький рівень конкурентоспроможності туристичного бізнесу є свідченням часткової «провини» у такому стані справ, адже значна причинність лежить у площині якості трудового потенціалу фахівців, зайнятих у сфері обслуговування. Підготовка кадрів для туристичної сфери — актуальне в Україні питання упродовж багатьох років. Початкова відсутність фахівців як таких компенсувалась зайнятістю осіб, що здобули часто філологічну, історичну, економічну, юридичну чи інші спеціалізації. Нинішня система вищої та професійно-технічної освіти поступово долає деструктив відсутно-

сті профільної спеціалізації, проте постає питання якості підготовки кадрів. Низька конкурентоспроможність туристичного бізнесу понижує можливості проходження виробничої практики студентів, здобуття знань і досвіду в реальних умовах діяльності суб'єктів господарювання. За таких умов сфера не розвивається (у кращому разі розвивається хаотично без послідовності й керованості), через що виникають труднощі подальшого працевлаштування випускників закладів освіти і можливостей використання їхнього трудового потенціалу. По суті, за таких умов не створюються нові робочі місця, а зростання кількості місць у закладах освіти за туристичними напрямками не підкріплюється реальними потребами регіональних ринків туристичних послуг.

Таким чином, перевагою соціального діалогу є можливість співпраці різних суб'єктів з метою підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу, що дозволить консолідувати зусилля і мобілізувати ресурсний потенціал усіх учасників для досягнення спільних стратегічних і поточних цілей. Найбільш ефективними *формами соціального діалогу* при цьому повинні бути:

- організаційні: робочі наради, засідання, семінари, круглі столи, тренінги, конференції, консультації тощо;

- інституційні: робочі групи, комісії, експертні групи тощо.

Результативним *продуктом* участі у відповідних формах соціального діалогу можуть бути:

- методичні рекомендації щодо різних напрямів ведення туристичного бізнесу;

- узгодження процедур ведення туристичного бізнесу;

- наукове обґрунтування управлінських підходів підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу;

- спільні рішення, резолюції щодо оцінки управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу;

- моніторингові, діагностичні результати стану туристичного бізнесу та якісних аспектів пропонованих туристичних послуг;

- контроль дотримання регламентуючих норм і стандартів ведення туристичного бізнесу;

- підписання колективних договорів і угод з приводу співпраці за напрямом забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу.

Важливо, щоб участь у формах соціального діалогу з метою забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу не перетворювалась на можливість лобіювання інтересів його учасників, а

сприяла активізації співпраці зацікавлених суб'єктів. Насправді за соціального діалогу не йдеться про утворення більш складних і розвинених форм співпраці на комерційній основі, як-от конгломерати, консорціуми чи кластери. Тут співпраця полягає в більш особистісних координаціях взаємодій і визначення стратегічних орієнтирів розвитку. Важливо, що в рамках соціального діалогу суб'єкти туристичного бізнесу можуть з прикладного ракурсу запропонувати можливі шляхи вдосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності, що дасть змогу більш ціленапрявлено й обґрунтовано використовувати адміністративний ресурс.

Розглянемо більш конкретно, які можливі основні напрями співпраці учасників соціального діалогу з метою забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу (табл. 3.9).

Як бачимо з табл. 3.9, вагому нішу серед напрямів забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу займають ті, що формуються на етапі використання трудового потенціалу зайнятих у туристичній сфері. Власне у цьому ракурсі проявляється так званий *сублокальний соціальний діалог*, який входить у його внутрішній вектор і здійснюється в межах конкретного суб'єкта туристичного бізнесу. Сублокальний соціальний діалог відповідає всім загальноприйнятим критеріям щодо його трактування у сфері соціально-трудових відносин і його учасниками виступають роботодавець, з однієї сторони, і працівники — з другої. Здебільшого сторону працівників та їх інтереси представляє профспілкова організація.

Важливо розуміти, яка роль профспілкової організації в забезпеченні конкурентоспроможності туристичного бізнесу, адже на перший погляд може видаватись, що така інституція є абсолютно недотичною до якісних аспектів надання туристичних послуг. Разом з тим профспілкові структури є (повинні бути) потужними інституціями формування конкурентних переваг персоналу, що надзвичайно важливо в туристичному бізнесі. Формування таких конкурентних переваг проявляється у сприянні створення умов розвитку персоналу. Маються на увазі колективно-договірне регулювання і контроль дотримання умов організації праці на підприємстві. У колективному договорі повинна передбачатись система мотивацій розвитку персоналу, спрямована на підвищення його особистісного професійно-кваліфікаційного рівня. Таким чином, профспілкові організації та їхні об'єднання на вищому рівні є вагомими структурами організаційного блоку організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу в регіоні.

Таблиця 3.9

## Основні напрями співпраці суб'єктів туристичного бізнесу з іншими учасниками соціального діалогу

№ пор.	Напрямок забезпечення конкурентоспроможності	Основні напрями співпраці					з профспілковими організаціями
		з органами державної влади	з науковими організаціями	з освітніми установами	з громадськими організаціями	з профспілковими організаціями	
1	2	3	4	5	6	7	
1	Підвищення рівня сервісного обслуговування	Установлення стандартів обслуговування	Виявлення найбільш ефективних способів	Дотримання встановлених стандартів (ОКХ, ОПП)	Формування механізму захисту споживачів	Формування механізму захисту персоналу	
2	Підвищення рівня професіоналізму персоналу	Установлення стандартів рівня кваліфікації	Залучення науковців до виконання проектів	Розвиток форм неперервного навчання	Залучення фахівців до виконання проектів	Формування механізму мотивації персоналу	
3	Поліпшення матеріально-технічної бази надання послуг	Залучення ресурсів для поліпшення	Застосування технологічних розробок	Спільна розробка в лабораторіях, бізнес-інкубаторах	Запозичення досвіду інших суб'єктів, інших країн	Стимулювання персоналу до інноваційної активності	
4	Оптимізація співвідношення «ціна-якість»	Узгодження регламентованих рівнів	Прогнозування наслідків диспропорцій	Формування у фахівців схильності до обґрунтованих співвідношень	Запозичення досвіду інших суб'єктів, інших країн	Опосередкована участь	

Продовження таблиці 3.9

1	2	3	4	5	6	7
5	Гнучка цінова політика з методично обґрунтованим підходом до ціноутворення	Участь у методичному обґрунтуванні політики ціноутворення	Методичне обґрунтування найбільш ефективних методів ціноутворення, цінових стратегій тощо	Формування у фахівців знань різних підходів ціноутворення і цінових стратегій	Залучення фахівців до розроблення цінових стратегій	Опосередкована участь
6	Посилення промоційних заходів з об'єктивним висвітленням інформації	Розміщення інформації на офіційних веб-ресурсах, у виданнях, розроблення туристичної символіки	Програмне забезпечення розміщення інформації, проєктування туристичної символіки	Формування у фахівців знань щодо засобів промоції	Спільна участь у промоційних заходах	Колегіальне представлення інформації
7	Якісний інформаційний супровід надання послуг	Інформаційна підтримка	Наукове обґрунтування способів супроводу	Участь у поширенні інформації	Залучення досвіду щодо способів супроводу	Участь у поширенні інформації

*Примітка.* Авторська розробка.

Система мотивацій розвитку персоналу як вагомої детермінанти конкурентоспроможності туристичного бізнесу, яка має регламентуватись колективно-договірним регулюванням, повинна передбачати:

- матеріальне стимулювання: гарантії вчасної виплати заробітної плати; справедливий розподіл заробітної плати відповідно до обсягів виконаної роботи і ступеня відповідальності; гнучка система премій і монетизованих соціальних пільг;

- моральне стимулювання: усвідомлення своєї значущості кожним працівником; формування відданості праці; створення умов кар'єрного зростання і підвищення рівня професіоналізму; мотивація інноваційної активності;

- соціальне стимулювання: підвищення соціального статусу працівника, активізація участі персоналу в проєктах соціального значення.

Щодо функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу, то тут доцільність соціального діалогу обґрунтована перевагами координації зусиль інституцій, які формують його організаційний блок, разом з іншими недержавними структурами. На цьому етапі розвитку туристичного бізнесу в регіонах країни така координація може розпочинатись із розвитку *соціального туризму*, спрямованого здебільшого на соціально незахищені верстви населення. Відповідні соціальні проєкти повинні бути пріоритетними і при відборі суб'єктів до сприяння державою їхньому пільговому кредитуванню та інвестуванню.

Також соціальний діалог для організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу може відігравати виняткову роль у контексті дотримання принципів його функціонування, про що ми вже згадували. Серед них окремо виділяється сам соціальний діалог і його значення для дотримання інших принципів виражається таким чином:

- для дотримання принципу опосередкованої участі держави — органи державної влади через співпрацю з недержавними структурами можуть таким чином утілювати через їхні важелі впливу державні ініціативи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу;

- для дотримання принципу ефективності — соціальний діалог дає змогу ефективізувати рішення в рамках функціонування механізму через більш прикладну й цільову їхню спрямованість завдяки ближчому розумінню поточних проблем;

- для дотримання принципу субституції — спільні рішення, заходи в рамках соціального діалогу можуть частково компенсувати тимчасову недовіду окремих підсистем механізму;

– для дотримання принципу компліментарності — у рамках соціального діалогу може здійснюватись контроль за чітким розподілом функціональних повноважень між суб'єктами в контексті забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу, недопущення їх дублювання та об'єктивного розподілу ресурсного забезпечення;

– для дотримання принципу публічності — тут можливе спільне висвітлення результатів роботи в рамках соціального діалогу, контроль прозорості реалізації управлінських рішень забезпечення конкурентоспроможності, спільна участь комерційних і некомерційних суб'єктів у промоційних (у тому числі виставкових) заходах;

– для дотримання принципу справедливості — здійснюється контроль об'єктивного ставлення до всіх суб'єктів туристичного бізнесу, недопущення лобіювання інтересів окремих з них чи посиленого доступу до державного ресурсу, переважання неформальних домовленостей тощо.

Тобто ефективність функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу значною мірою залежить від того, чи воно здійснюється в полі обмежень згаданих принципів. Розвиток соціального діалогу у сфері туристичного бізнесу дасть змогу додатково посилити дотримання принципів і в більш прикладному аспекті спрямовувати адміністративний ресурс на підвищення його конкурентоспроможності.

Отже, соціальний діалог сьогодні може виступати дієвим способом підвищення ефективності організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу в регіоні. Основна його перевага полягає в можливості координації зусиль державних і недержавних (у тому числі самих суб'єктів туристичного бізнесу) структур, що дасть змогу об'єднати державу, бізнес, науку, освіту й громадськість в єдиній цілі — підвищення рівня конкурентоспроможності туристичного бізнесу. Напрями співпраці в рамках соціального діалогу не повинні обмежуватися лише сферою соціально-трудових відносин, хоча людський фактор відіграє виняткову роль як детермінанта конкурентоспроможності туристичного бізнесу. Одним з актуальних на сьогодні напрямів співпраці може бути стратегічне планування, що дасть змогу чітко визначити конкретні цільові пріоритети забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу в регіоні, виходячи з поточної ситуації та з урахуванням інтересів різних суб'єктів регіонального ринку туристичних послуг.



## РОЗДІЛ 4

# ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

### 4.1. Організаційно-правові форми функціонування підприємств туристичного бізнесу в умовах глобалізації

Функціонування економіки за принципом самодостатності в умовах змагання двох систем виводило країну за межі інтенсивного обміну та науково-технологічних контактів, обмежувало доступ до ринку інноваційних ресурсів і технологій, відкидаючи країну на периферію світових процесів. Глобалізація і ланцюгове нарощення складності системи комунікацій, виробництва й споживання показали неефективність тотального контролю усіх процесів централізовано. Як свідчить міжнародний досвід, кожна з постсоціалістичних країн пройшла свій шлях ринкових реформ. При цьому успішність реформ, з огляду на становлення ринку і відновлення економічного розвитку, була різною.

Узагальненню закономірностей трансформаційних процесів присвячено багато фундаментальних праць дослідників із різних країн, у тому числі й українських провідних учених, і звітів міжнародних структур. Значну увагу українські дослідники до сьогодні приділяли аналізу політики стабілізації, макроструктурної політики, трансформаційних моделей.

З огляду на процеси, що відбуваються в економічному житті України, зокрема відновлення зростання і створення інституційного ринкового середовища, сьогодні важливо зосередитися на теоретичних концепціях державного і ринкового впливу на економічну дина-

міку й структурні зрушення задля з'ясування потенціалу досягнення стабільного розвитку, а також зробити певні узагальнення щодо інструментів трансформаційних структурних наслідків. Багато науковців вважають цими інструментами сферу послуг, зокрема ринок туристичних послуг.

Більшість фахівців розглядають екзогенні та ендегенні чинники трансформації економіки.

До екзогенних (тобто зовнішнього походження, викликаних зовнішніми причинами) передумов і чинників трансформації можна віднести глобалізаційні процеси, які, з одного боку, були викликані, а з другого — зумовлюють потужне розширення світової зовнішньої торгівлі та глобальних потоків капіталу, стрімкий розвиток і поширення нових технологій, посилення міграції трудових ресурсів, формування глобального інформаційного простору тощо. Зауважимо, що штучна, підтримувана тривалий час на політичному рівні ізоляція колишніх соціалістичних країн зменшувала потенціал їхнього розвитку, відкидала країни на периферію інноваційного впливу інформатизації, сприяючи поглибленню розриву в рівні життя між соціалістичними і розвиненими країнами з ринковою економікою.

Ендегенними (внутрішніми, тими, що є всередині системи, яка трансформується) передумовами трансформації в Україні стала глибока економічна криза, послаблення одних типів і форм власності й посилення інших, зміна економічної структури, а отже, послаблення дії одних економічних законів і посилення інших. Поєднання багатьох факторів — як внутрішніх, так і зовнішніх — зумовило те, що перехідні економіки мали поєднати одночасно кілька трансформаційних процесів: інституційну трансформацію, ринкову трансформацію і глобалізацію. Причому в деяких країнах розвиток інституцій дуже відставав від ринкових трансформацій, що завдало удару по результатах реформ. Водночас за період трансформації в кожному з інституційних секторів економіки відбулися суттєві зміни, однак у деяких країнах, де започатковані перетворення затягнулися в часі, «соціальна ціна» реформ значно підвищилася.

Значний внесок у дослідження трансформації економіки в Україні зробили М. Данько, М. Долішній, І. Лукінов та ін. Водночас багатоаспектний аналіз структурних пропорцій господарства неможливий без суспільної географії, про що свідчать праці Г. Балабанова, Ф. Заставного, М. Паламарчука, М. Пістуна, В. Поповкіна, О. Топчієва, О. Шаблія та ін. Найважливішими особливостями базової ситуації в Україні вони вважають:

– поєднання в перехідному процесі низки глобальних і національних циклів різного характеру;

– неузгодженість і нерівномірність соціально-економічних змін і внаслідок цього коливання суспільного сприйняття переходу від командної до ринкової організації господарського життя;

– значна залежність еволюційних процесів у країні від зовнішніх чинників, неефективна допомога розвитку з боку ринкових країн; несприятливі для трансформаційних перетворень стартові умови (структурно незбалансована економіка).

В умовах, коли виникає потреба вдосконалення підходів щодо реформування економіки та інституціональних структур, які обслуговують економічну сферу, одним із перспективних напрямів економічних перетворень в Україні та способом виходу держави із самоізоляції, засобом інтеграції її до світових систем господарювання і міжнародного розподілу праці виступає підприємництво із залученням іноземного капіталу.

На законодавчому рівні питання створення і функціонування спільних підприємств з іноземним капіталом регламентоване Господарським кодексом України та законодавчою базою України.

Спільні підприємства (СП) виступають одночасно як форма використання іноземного капіталу і різновид організації та здійснення конкретної господарської діяльності, де відбувається безпосереднє зіткнення інтересів учасників [209]. Принципова відмінність СП від інших форм міжнародного співробітництва полягає в тому, що взаємодія партнерів знаходить відображення у єдиній правовій формі.

Згідно з чинним законодавством спільне підприємство — це форма міжнародного співробітництва, яка є юридично закріпленою угодою між суб'єктами господарювання різних країн про створення самостійної організаційної одиниці, у межах якої партнери домовляються про часткове об'єднання всіх видів ресурсів, спільне виконання певних видів діяльності та пропорційний розподіл прибутку і ризику [210].

Спільні підприємства мають переваги порівняно з іншими видами спільного підприємництва, оскільки забезпечується довготривалість угод, комплексність співробітництва, спільна відповідальність партнерів за ефективність діяльності підприємства, зменшується ризик (рис. 4.1). Проте зростає рівень ризику конфліктів, виникають труднощі з оцінкою капіталовкладень, на вітчизняному ринку зростає загроза

---

<sup>209</sup> Скриль, В. В., Шикіло, А. В. (2014). Мета та особливості створення підприємств з іноземними інвестиціями. *Ефективна економіка*, 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3649>.

<sup>210</sup> Господарський кодекс України. № 436-IV. (2003).

стримування конкуренції, високий ризик через тривалий проміжок часу втрати контролю над управлінням. Згідно із законодавством України спільне підприємство може бути створеним таким чином:

- шляхом його заснування;
- у результаті придбання іноземним інвестором частки участі в діючому підприємстві без іноземної інвестиції;
- у результаті придбання юридичною чи фізичною особою України частки участі в підприємстві зі стовідсотковою іноземною інвестицією [211].

Засади спільних підприємств є основою для формування різноманітних об'єднань у туристичному бізнесі. Господарський кодекс України (стаття 120) виділяє такі організаційно-правові форми об'єднань підприємств: асоціації, корпорації, концерни, консорціум, кластер, холдинг, трест, картель, синдикат, промислово-фінансову групу та інші [212].

Усі організаційні-правові форми об'єднань підприємств залежно від ступеня самостійності в ухваленні рішень поділяють на два види «жорсткі» і «м'які». «М'яка» форма об'єднань — це спільна діяльність двох або більше підприємств для реалізації певної загальної мети, але зі збереженням корпоративної структури кожного із суб'єктив-учасників. «Жорстка» форма об'єднань утворюється зі зміною системи корпоративного контролю та/або структури і веде до поглинання одного або декількох підприємств іншим, яке надалі може продовжити діяльність від свого імені або змінити форму зі створенням нового підприємства. До «жорстких» форм відносять концерн, трест, а до «м'яких» — асоціацію, консорціум.

Консорціум — тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети: реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проєктів тощо. Консорціум використовує кошти, якими його наділяють учасники, централізовані ресурси, виділені на фінансування відповідної програми, а також кошти, що надходять з інших джерел, у порядку, визначеному його статутом. Діяльність консорціумів в Україні регламентується Господарським кодексом України та іншими нормативно-правовими актами України. Утворення консорціуму може потребувати попередньої згоди Антимонопольного комітету України відповідно до Положення про концентрацію.

<sup>211</sup> Сардак, С. Е., Джинджоян, В. В. (2010). *Науково-методичні основи управління розвитком виробництва у національній економіці*. Дніпропетровськ: Інновація.

<sup>212</sup> Господарський кодекс України. № 436-IV. (2003).



Рис. 4.1. Ознаки Спільних підприємств з іноземним капіталом <sup>[213]</sup>

<sup>213</sup> Гостева, І. С. (2008). Поняття та види інтегрованих підприємств. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Emp/2008\\_20/gosteva.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2008_20/gosteva.pdf).

Основна мета діяльності Консорціуму — співробітництво, поєднання інформаційних, інтелектуальних, наукових, кадрових та фінансових ресурсів для досягнення підприємницького успіху у сфері робіт і послуг задля соціально-економічного розвитку регіонів, міст, об'єднаних територіальних громад, бізнесу і громадських формувань.

Розподіл обов'язків між учасниками консорціуму базується на спеціалізації за принципом найбільшої компетенції, надбання найбільшого підприємницького досвіду в розв'язанні проблем певних сегментів програми чи проєкту. Діяльність консорціуму охоплює, зазвичай, стикові проблеми кількох галузей чи відомств. Учасники консорціуму можуть бути членами кількох консорціумів одночасно. Переваги і ризики участі в консорціумі наведено в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

### Переваги та ризики консорціумів

Переваги	Ризики
Реалізація значних фінансових проєктів	Проблеми з розподілом обов'язків та ризиків
Учасники можуть бути членами кількох консорціумів	Тимчасове об'єднання
Мобілізація розрізаних інвестиційних ресурсів, їх акумуляція з трансформація у продуктивний капітал	Обмежене коло цілей та інтересів
Солідарна майнова відповідальність	Фінансова залежність учасників

Джерело: [214].

Ще однією найбільш поширеною організаційно-правовою формою функціонування підприємств в туристичному бізнесі є корпорація. Переваги корпорації відомі:

1) корпорація є найефективнішою формою організації підприємницької діяльності з огляду на реальну можливість залучення потрібних інвестицій. Саме через ринок цінних паперів (фондову біржу) вона може об'єднувати різні за розмірами капітали великої кількості фізичних і юридичних осіб для фінансування сучасних напрямів науково-технічного й організаційного прогресу, нарощування виробничого потенціалу;

<sup>214</sup> Кучеренко, І. М. (2004). *Організаційно-правові форми юридичних осіб приватного права*. Київ : НАН України ; Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького.

2) потужній корпорації значно простіше постійно збільшувати обсяги виробництва або послуг. Це дає можливість отримувати постійно зростаючий прибуток;

3) кожний акціонер як співвласник корпорації несе лише обмежену відповідальність;

4) корпорація — це організаційно-правове утворення, яке може функціонувати дуже тривалий період (постійно), що створює необмежені можливості для перспективного розвитку [<sup>215</sup>].

Найбільш поширеною формою корпорацій в умовах глобального середовища туристичної сфери є транснаціональні корпорації.

ТНК — це міжнародні за складом і характером діяльності суб'єкти господарського життя, які функціонують на принципах корпоративної власності з акціонерною формою управління та розподілу прибутків у міжнародному масштабі. Важливою рисою ТНК є реалізація єдиної послідовної стратегії через один або декілька центрів ухвалення господарських рішень.

Корпорація сьогодні є домінуючою формою підприємницької діяльності. Її власниками вважаються акціонери, що мають обмежену відповідальність у розмірі свого внеску в акціонерний капітал корпорації. Макроструктура ТНК визначає характер відносин між її структурними елементами: головною компанією і підпорядкованими їй підприємствами. Здебільшого у центрі ТНК — материнська компанія, яка здійснює централізоване планування і контроль за діяльністю інших підрозділів ТНК.

Закордонні підрозділи ТНК можуть бути представлені таким чином:

– дочірнє підприємство — це акціонерне підприємство у приймаючій країні, більшість акцій якого перебуває у власності іншого підприємства, яке має право призначати або усувати більшість членів адміністративних, управлінських або наглядових органів. Таким чином, дочірнє підприємство повністю контролюється материнською компанією ТНК;

– асоційована компанія — це акціонерне підприємство у приймаючій країні, у якому від 10 до 50% акцій належить іноземному інвесторові. При цьому материнська компанія отримує лише частковий контроль за діяльністю асоційованої фірми в межах частки капіталу, що їй належить.

---

<sup>215</sup> Виноградська, А. М. (2004). *Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку*. Київ: Центр навчальної літератури. URL: [http://www.big-library.com.ua/book/97\\_Kommerciine\\_pidpriemnictvo\\_sychasnij\\_stan\\_strategii\\_rozvitku](http://www.big-library.com.ua/book/97_Kommerciine_pidpriemnictvo_sychasnij_stan_strategii_rozvitku).

– філія — неакціонерне підприємство, що повністю або частково перебуває у власності інвестора, при цьому може набувати таких форм: а) постійне представництво іноземного інвестора в певній країні; б) неакціонерне спільне підприємство, сформоване іноземним інвестором і третіми сторонами; в) земельні ділянки та/або нерухоме майно, що прямо належить іноземному резидентові.

Корпоративна форма організації підприємницької діяльності, як і всі інші, має відповідні ризики (табл. 4.2):

– розподіл функцій власності та контролю може призвести до виникнення соціальних суперечностей (конфліктів) між менеджерами та акціонерами корпорації; корпорація сплачує більші податки в розрахунку на одиницю отриманого прибутку, ніж інші організаційні форми бізнесу;

– подвійне оподаткування, оподаткуванню підлягає спочатку отриманий корпорацією прибуток, а потім — дивіденди акціонерів, тобто фактично існує проблема подвійного оподаткування; у корпоративній формі бізнесу існують потенційні можливості для зловживань з боку посадових осіб. Наприклад, керівництво корпорації може організувати емісію акцій для покриття збитків, спричинених безгосподарністю певних структурних ланок;

– потенційні можливості для зловживань.

Таблиця 4.2

### Переваги і ризики корпорацій

Переваги	Ризики
Значні фінансові можливості	Подвійне оподаткування
Обмежена відповідальність	Розбіжності між функціями власності та контролю
Переваги великих розмірів корпорацій	Розбіжності інтересів власників і менеджерів
Тривалий час функціонування	Труднощі з ліквідацією корпорації

Джерело: [216].

**Транснаціональними стратегічними альянсами (ТСА)** називають різноманітні форми союзів самих ТНК.

<sup>216</sup> Чепурда, Л. М. (2005). *Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств*. Київ: Професіонал.



ТСА — це особлива організаційна форма міжфірмових, міжкорпораційних зв'язків двох або більшої кількості компаній, у рамках якої здійснюється довгострокова координація економічної діяльності учасників з метою реалізації масштабних виробничих проєктів, максимізації результатів технологічної кооперації, скорочення тривалості інноваційних процесів, зниження вартості та ризикованості виробництва, поліпшення умов доступу до певних ринків. У рамках ТСА здійснюється різновекторна координація — як горизонтальна (між підприємствами однієї галузі), вертикальна (між постачальниками і споживачами по технологічній лінії виготовлення і виробничого споживання продукції), так і діагональна (між різногалузевими структурами), що додає оперативності при вирішенні завдань розвитку виробництва, забезпечує більшу управлінську гнучкість і технологічну мобільність.

Отже, ТСА являють собою новий рівень концентрації капітальних ресурсів, централізації управління виробництвом, науково-технічною сферою, а також перерозподільно-регулюючого механізму. Основними причинами створення ТСА є такі конкурентні, кон'юнктурні і виробничо-технологічні чинники розвитку, які впливають із визначення й органічних властивостей ТСА, але відзначаються самостійними характеристиками, що диктуються кон'юнктурою економічного життя:

- подальша глобалізація ринків і розширення спектра геополітичних завдань розвитку, технологічна універсалізація господарської діяльності підприємницьких структур;

- загострення конкурентної боротьби на світових ринках, що вимагає максимально оперативної реакції на технологічні, організаційні, маркетингові новації, конкурентної протидії іншим підприємницьким суб'єктам;

- коливання у співвідношенні валютних курсів окремих національних грошових одиниць і об'єктивна потреба маневру в інвестиційній політиці;

- можливість забезпечення додаткової трансакційної економії, заощадження на витратах;

- можливість підвищення прибутковості активів, що забезпечується поглибленням спеціалізації та організаційно-управлінською оптимізацією;

- подальший прогрес технологій, що зумовлює недоцільність і навіть інколи комерційну неприпустимість наслідування паралельним курсам НТП.

**Кластер** являє собою групу локалізованих взаємозалежних компаній, постачальників устаткування, комплектуючих, спеціалізованих послуг, інфраструктури, науково-дослідних інститутів, ЗВО та інших організацій, які взаємодоповнюють і посилюють конкурентні переваги один одного. Крім того, кластери являють собою комбінацію конкуренції та інтеграції таким чином, що об'єднання в одних сферах допомагають успішно вести конкурентну боротьбу в інших. Для України це є ідеальним способом розбудови економіки і підтримки її на належному рівні в системі світових господарських відносин. Переваги і ризики кластера наведено в табл. 4.3.

Таблиця 4.3

### Переваги та ризики кластерів

Переваги	Ризики
Реалізація значних фінансових проєктів	Складність відбору майбутніх членів кластера
Учасники користуються своєю незалежністю і гнучкістю	Ресурсоемкість
Інноваційна спрямованість	Велика кількість учасників
Кластер дає роботу безлічі малих фірм	
Більш повне використання інфраструктурного потенціалу регіону	
Тривале об'єднання	

Джерело: [217].

**Асоціація** створюється учасниками з метою координації їхньої діяльності, тобто узгодження дій стосовно визначення цін, освоєння ринків збуту, захисту інтересів своїх членів тощо. Координація не вимагає централізації управління підприємствами-членами асоціації. Переваги і ризики асоціацій наведено в табл. 4.4.

Такі об'єднання підприємств створюються, перш за все, за галузевою, територіальною або іншими ознаками з метою забезпечення спільних інтересів учасників на регіональному, національному або міжнародному ринку. Головними в діяльності асоціації є функції виробничого характеру. До останніх відносять функції координації

<sup>217</sup> Гостєва, І. С. (2008). *Поняття та види інтегрованих підприємств*. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Emp/2008\\_20/gosteva.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2008_20/gosteva.pdf).

виробничої діяльності між членами асоціації, поглиблення між ними кооперації.

Таблиця 4.4

### Переваги та ризики асоціації

Переваги	Ризики
Збільшення фінансових можливостей	Не тривалий період діяльності асоціації
Самостійність учасників	«М'яка» форма централізації
Можливість одночасно бути членом кількох асоціацій	Потенційні можливості для монополізації певного ринку
Відстоювання галузевих або регіональних інтересів	Асоціація реалізує тільки одну виробничо-господарську функцію
Поглиблення науково-технічного співробітництва між учасниками	
Простота локації	

Джерело: [218].

**Концерном** визнається статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій, на основі їхньої фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, із централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Учасники концерну наділяють його частиною своїх повноважень, у тому числі правом представляти їхні інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями. Учасники концерну не можуть бути одночасно учасниками іншого концерну.

**Корпорацією** визнається договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації.

**Картель** — це таке об'єднання підприємств, учасники якого узгоджують між собою обсяги виробництва, поділ ринків збуту, ціни, умови продажу і найму робочої сили, строки й інші умови платежів тощо. При цьому учасники картелів зберігають виробничу і комер-

<sup>218</sup> Гостева, І. С. (2008). *Поняття та види інтегрованих підприємств*. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Emp/2008\\_20/gosteva.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2008_20/gosteva.pdf).

ційну незалежність. Ураховуючи природу та цілі картельних угод, можна вважати природним, що вони, здебільшого, є одногалузевими.

**Синдикат** — форма монополістичного об'єднання, за якої учасники зберігають виробничу самостійність, але втрачають самостійність комерційну відповідно до взаємних угод (у більш широкому сенсі під синдикатом розуміють комерційне об'єднання фірм для досягнення спільних цілей).

**Пулами** є такі монополні об'єднання, за яких прибутки потрапляють до спільних фондів, після чого здійснюється узгоджений їхній розподіл відповідно до результатів експлуатації певної частини ринку, причому в задалегідь обумовленій пропорції.

**Трест** — це форма монополістичного об'єднання, у рамках якої учасники втрачають виробничу, комерційну, а можливо, і юридичну самостійність. Учасники трестів, які є також власниками акцій, розподіляють прибутки відповідно до ваги належних їм пакетів акцій. Реальний контроль над трестом належить правлінню або головній компанії. Типовим для трестів є їхній розвиток у рамках галузей, які виробляють однорідну продукцію, хоча поширеними є й міжгалузеві трести.

**Холдинг** — добровільне об'єднання підприємств з метою управління іншими компаніями за допомогою володіння контрольними пакетами їхніх акцій. Розрізняють два види холдингу — чистий холдинг, який утворюється спеціально для виконання зазначеної вище функції, а також змішаний холдинг, який поряд з управлінням за допомогою контрольних пакетів акцій здійснює також підприємницьку діяльність у промисловості, кредитно-банківській, торгівельній, транспортній та інших сферах. Функції холдингу фактично здійснює будь-яка велика компанія, яка володіє контрольними пакетами акцій.

Умови ринкової економіки змушують діяльність суб'єктів туристичного бізнесу, відповідно до типу організаційно-правової форм будувати свою стратегію поведінки з урахуванням таких принципів:

- незалежність. Коли суб'єкт підприємницької діяльності в умовах ринкової економіки працює на основі принципу незалежності. Якщо підприємство працює в рамках визначених законодавчою базою, держава не має права втручатися в його діяльність, виняток становлять лише підприємства державної форми власності.

- ініціативність. Ураховуючи змінність смаків і вподобань споживачів на ринку кожне підприємство пропонує на ринок ті товари та послуги, що мають попит і принесуть йому прибуток;

– конкуренція між різними суб'єктами підприємницької діяльності виступає тим чинником, що спонукає їх використання та впровадження широкого розмаїття економічних стратегій. Адже конкуренція виступає тим фактором, що стимулює ефективний розвиток підприємництва як галузі в цілому, так і допомагає визначити неконкурентоспроможних суб'єктів на ринку;

– ризик і відповідальність. Ураховуючи специфіку кожної форми підприємницької діяльності, варто зазначити різноманітну кількість ризиків, що її супроводжують, і міру їхнього впливу. І тому кожен суб'єкт підприємницької діяльності в незалежно від організаційно-правової форми повинен працювати в напрямку зменшення ймовірності настання ризиків та їх рівня впливу і діяти в рамках чинного законодавства.

#### **4.2. Управління організаційно-економічними механізмами підприємницької діяльності туристичного бізнесу в умовах глобального конкурентного середовища**

В умовах глобального розвитку міжнародний туризм набув статусу феномену XXI століття. І це не дивно, ураховуючи підвищення ролі сфери послуг, порівняно з виробничою, в економічному розвитку країн.

Важлива роль міжнародного туризму в розвитку країн пояснюється одночасним розумінням його як культурного явища, так і економічного, який є формою міжнародних економічних відносин і функціонує відповідно до економічних теорій світогосподарських зв'язків. Попри глобальне сповільнення темпів економічного росту, диверсифікації кризових явищ, у тому числі зростання частки терористичних актів, цьогорічної кризи біженців унаслідок політично-воєнних конфліктів, сучасна індустрія туризму залишається однією з найдинамічніших темпів зростання галузей світового господарства.

Функціонування підприємств туристичної сфери, як й інших будь-яких господарських одиниць, ґрунтується на принципах підприємницької діяльності, які сформульовано в Господарському кодексі України. Відносини у сфері господарювання (господарсько-виробничі, організаційно-господарські та внутрішньогосподарські), учасниками яких є туристичні підприємства, регулюються Конституцією України, кодексами і законами України, нормативно-правовими актами Президи-

дента України, Верховної Ради і Кабінету Міністрів України, нормативно-правовими актами інших органів державної влади, органів місцевого самоврядування, а також іншими нормативними актами. Види та організаційні форми, організаційна структура, управління, майно, господарські відносини підприємства з іншими підприємствами, організаціями, громадянами, зовнішньоекономічна діяльність, соціальна діяльність туристичних підприємств відповідають статтям 63–69 Господарського кодексу України від 16.01.2003 № 436-IV. Нормативно-правова база туристичної діяльності регулюється як основним, так і спеціальним законодавством. Правову базу діяльності туристичної галузі закладено в Законі України «Про внесення змін до Закону України “Про туризм”» від 18.11.2003 № 1282-XV, який є основоположним законодавчим актом і визначає основні правові, організаційні, освітні та соціально-економічні способи реалізації державної політики в туристичній галузі.

Проблеми забезпечення ефективної туристичної сфери в Україні, розроблення організаційно-економічного механізму господарювання та управління туристичними підприємствами на сучасному етапі економічного розвитку дуже актуальні. Дослідження проблем формування та реалізації механізмів діяльності підприємств туристичного бізнесу відображено у працях вітчизняних та міжнародних науковців. Серед них — М. Ігнатенко, О. Коротич, В. Малиновський, А. Мельник, А. Никифоров, О. Оболенський, Р. Рудніцька, О. Сарапіна. Проте неузгодженість тверджень вимагає глибинного дослідження та аналізу.

У вітчизняній науці розробка організаційно-економічного механізму для різних сфер діяльності трапляється доволі часто. Це обумовлено його розширеною функціональністю, здатністю чітко означити повноваження і відповідальність конкретних інституцій. Тому з-поміж різних типів механізмів в управлінській сфері ми теж обрали організаційно-економічний його тип — поєднання організаційного й економічного механізмів. Водночас ефективність дії цього механізму підсилює взаємодія з нормативно-правовим (нормативно-правове забезпечення), мотиваційним (сукупність командно-адміністративних і соціально-економічних стимулів, що спонукають державних службовців до високоефективної роботи), політичним (формування економічної, соціальної, фінансової, промислової політики), інституціональним (формування цінності рекреації і туризму для економічного й особистісного розвитку) та іншими типами механізмів, які також відіграють свою функціональну роль у підвищенні інвестиційної привабливості туристичного регіону.

За своєю сутністю організаційно-економічний механізм передбачає синергію організаційних та економічних способів впливу на керований об'єкт. Організаційний його блок формує системи різних інститутів, що мають організаційний вплив на сферу рекреації і туризму; економічний блок містить у своєму арсеналі широкий інструментарій економічних регуляторів, які істотно впливають на конкурентоспроможність рекреації і туризму через стимулювання бізнесової активності. Для визначення сутності організаційно-економічного механізму згідно з нашим предметом дослідження важливо розуміти, що закладено в саме поняття «механізм». В етимології це поняття походить від грецького «μηχανισμός», що означає знаряддя, пристрій. Теорії державного управління і менеджменту закладають у його дефініцію підходи процесності, системності та регуляторності. Перший підхід дає змогу розглядати механізм як процес досягнення визначених цілей. Підхід системності визначає механізм як систему.

Такий механізм повинен стати системою впливу (держави, суспільства, бізнесу й інших зацікавлених суб'єктів) на процеси і явища, що пов'язані з упорядкуванням економічних відносин у сфері людської діяльності щодо продукування, розподілу і споживання туристичного продукту; механізм є інструментом реалізації державної (регіональної, муніципальної) політики у сфері рекреації і туризму; механізм повинен забезпечувати процес його практичної дії.

Отже, якщо конкретизувати сутність організаційно-економічного механізму, дія якого спрямована на підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу, то він повинен визначатися такими специфічними ознаками:

- системною будовою забезпечення взаємодії відповідних структур — державних, наукових, освітніх, комерційних (бізнесу) тощо з використанням економічних регуляторів для створення сприятливого бізнес-середовища та оптимізації задоволення інтересів постійного населення і споживачів туристичного продукту;

- підтриманням процесу систематичного впливу суб'єктив-регуляторів на рівень інвестиційної привабливості туристичного бізнесу;

- синергуванням інструментів дієвого впливу суб'єктив-регуляторів на рівень інвестиційної привабливості туристичного бізнесу для досягнення визначених ефектів — економічних (рівень бізнесової активності), соціальних (імідж регіону, соціальна згуртованість, розбудова інфраструктури загального призначення), еколого-

логічних (балансування інтересів людини, економіки і довкілля), інноваційних (стимулювання інноватизації економіки регіону) тощо.

У прикладному аспекті досліджуваній механізм слід розглядати за структурними елементами. Окрім своєї процесної та регуляторної природи, насамперед він є системою, що має визначену структуру. Розуміння структури організаційно-економічного механізму як системи дає змогу узагальнити:

1) щодо розгляду механізму як системи: які структурні елементи формують його будову; який тип і особливості взаємозв'язків між ними виникають; в яких сферах інститути, що формують організаційний блок, мають повноваження і відповідальність; який економічний інструментарій вони для цього можуть застосовувати;

2) щодо розгляду механізму як процесу: яким чином інститути-регулятори здатні впливати на керований об'єкт, забезпечуючи досягнення очікуваних результатів (ефектів);

3) щодо розгляду механізму як інструменту: який арсенал регуляторів та їх поєднання може бути задіяним в умовах обмеженого ресурсного забезпечення.

Дослідження доводять, що основними складовими організаційно-економічного механізму здійснення діяльності підприємств туристичного бізнесу є:

1. Державно-адміністративні важелі управління ринковою моделлю з елементами державного регулювання розвитку та активізації сфери туристичного бізнесу на загальнодержавному і регіональному рівнях (складові — стратегічне планування, підтримка зовнішньоекономічної діяльності, наукові дослідження ринку туристичних послуг, охорона рекреаційних ресурсів, гарантування захисту і безпеки туристів, контроль за якістю послуг, кадрове забезпечення підприємств туристичного бізнесу);

2. Нормативно-правові складові організаційно-економічного механізму функціонування туристичних підприємств розробляють і впроваджують центральні та місцеві органи влади і передбачають загальну організацію та правову регламентацію туристичної діяльності, створення сприятливого нормативно-правового поля для всіх суб'єктів рекреаційно-туристичного комплексу;

3. Фінансово-кредитні складові організаційно-економічного механізму господарювання в туристичній галузі спрямовані на створення сприятливого кредитного середовища для розвитку підприємницької діяльності через запровадження мікрокредитування, пільгове кредитування суб'єктів туристичного бізнесу, державне субсидювання,



лізинг, тренінги з фінансово-кредитних питань для працівників туристичних підприємств [219];

4. Податкові інструменти передбачають оптимізацію кількості податків для підприємств рекреаційно-туристичного комплексу, надання податкових пільг під конкретні проекти, які спрямовані на розв'язання регіональних і соціальних проблем, інвестування в туристичну діяльність. До них належать: податкове регулювання, оптимізація кількості і величини податків у рекреаційній діяльності; створення сприятливих умов для залучення інвестицій підприємствами рекреаційно-туристичного комплексу; бюджетне фінансування програм розвитку рекреації та туризму; надання податкових пільг для розв'язання проблем соціального туризму.

Перехід до сучасних методів управління нерозривно пов'язаний із мережоподібними організаційними структурами і підприємствами. На початку нового тисячоліття використання мережоподібних принципів організації підприємств туристичного бізнесу стає основним напрямом у менеджменті. Це зумовлено причинами:

- безперервною зміною зовнішнього середовища і необхідністю адаптації до цього виробників туристичних продуктів;

- постійним ускладненням виробничої і комерційної діяльності підприємств туристичної сфери;

- збільшенням значення чинника часу (необхідність підвищення оперативності дій потребує використання нових методів управління й організації виробництва);

- розширенням простору підприємства (якщо воно хоче вижити, потрібно дуже швидко збільшити свій ринок до національних, а потім до світових масштабів);

- наявність міжорганізаційних систем інформації і комунікації.

Під мережоподібним підприємством розуміється організаційний тип, що характеризується структурою мережі принципово рівних і незалежних партнерів. Оскільки власні ресурси автономних членів мережі обмежені, то для досягнення загальних цілей вони використовують політику колективного самообмеження. Головне зусилля мережоподібної структури спрямоване на збереження відмінностей між окремими партнерами (і тим самим різноманітність їхніх ресурсів) за одночасного визнання ними колективних цінностей і прагнення досягти спільних цілей шляхом активного включення у проце-

---

<sup>219</sup> Концепція розвитку туризму і курортів в Україні. URL: <http://tourism.gov.ua/doc.aspx?id=411>.

си ухвалення рішень. Мережі являють собою достатньо гнучкі структури, що дають змогу підприємствам, які входять до них, конкурувати між собою, залучати нових партнерів і одночасно організовувати й координувати діяльність своїх членів. Мережоподібні організації об'єднують два протилежні принципи — конкуренцію і кооперацію. Вони створюються на базі договірних відносин із взаємовигідного обміну ресурсами.

Підприємства, що формують мережу, спеціалізуються на ключових для них видах робіт, тобто тих, які забезпечують їм конкурентні переваги. Інші функції передаються членам мережі — тим, що можуть виконувати їх найбільш ефективно. За такого ведення бізнесу перевага у використанні ресурсів досягається за рахунок того, що організація не містить усіх потрібних для виробництва ресурсів, а задіює активи інших фірм. При цьому основою успіху розвитку організації є взаємозв'язок, взаємозалежність, створення можливостей успіху для інших, а також єднання інтелекту, інформації та ідей.

Мережоподібна модель однаково може застосовуватись як для внутрішньоорганізаційного співробітництва між потенційними ресурсами, так і для взаємодії між компаніями і групами компаній. При цьому можливі дві основні організаційні моделі розвитку мережоподібних форм.

По-перше, це мережоподібна структура великої компанії, що збирає навколо себе фірми меншого розміру, доручаючи їм виконання різноманітних спеціальних завдань. У цьому разі мережа є ієрархізованою, і велике підприємство домінує в ділових операціях, виступаючи головним замовником. Малі структури швидко потрапляють у залежність від більш потужного партнера, що для них є небажаним. Переваги великого підприємства дають йому змогу здійснювати контроль не за рахунок участі в капіталі, а через ринкові механізми. Великі фірми (підприємство—мережа) добирають партнерів, що вирізняються високою гнучкістю, адаптивністю до мінливих умов, творчим потенціалом.

По-друге, це сукупність (мережа) підприємств, близьких за розміром, більшість яких самостійні (юридично), але підтримують стійкість одне одного (у господарському плані), що дуже важливо для всіх учасників. Така співдружність, що діє часто в межах одного регіону або в рамках одного виду діяльності, підвищує конкурентоспроможність вироблених товарів і послуг. Сталість зв'язків, що управляються кількома ключовими фірмами, які стимулюють інноваційний і комерційний процеси, спрощує управлінські завдання малих і середніх підприємств — членів мережі.

Функціонування в режимі мережі дає бізнесові нові конкурентні переваги. Створення мереж дає змогу передусім скоротити витрати і підвищити прибутки, забезпечити швидкість реакції підприємства на зміну кон'юнктури. Переваги мережоподібних принципів побудови підприємств достатньо значні:

- адаптивність підприємств до умов, що змінюються, швидка реакція на зміну кон'юнктури;
- концентрація діяльності підприємства на пріоритетних для себе сферах спеціалізації, на власних унікальних процесах;
- істотне скорочення витрат, забезпечення їхньої раціональної структури і підвищення прибутків;
- низький рівень зайнятості, виключення випадків дублювання використання кваліфікованої робочої сили;
- залучення до спільної діяльності в рамках мережі найкращих партнерів, виключення використання другосортних виконавців.

Привабливість мережоподібних структур пояснюється дуже високими економічними показниками, які зумовлюються двома основними чинниками — компетентністю й ефективністю організаційної мережі.

Мережоподібні структури є ідеальною школою підвищення компетентності працівників компанії. Адже до вирішення тих чи інших завдань залучають найкращих виконавців. Такий елітарний принцип співробітництва, властивий мережоподібній компанії, виключає використання недостатньо кваліфікованих виконавців, хоча останні й працюють у тій самій компанії.

Дієвість засад організаційно-економічного механізму мережоподібної структури доведено результатами діяльності готельних ланцюгів і франчайзингових мереж.

### **4.3. Концептуальні засади формування інвестиційного туристичного кластера Львівщини як складова підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу**

Туристично-рекреаційна діяльність на початку XXI століття стала однією з провідних галузей економіки більшості розвинених країн світу. Її частка у структурі ВВП цих країн коливається від 5 до 25 % <sup>[220]</sup>. Однією з перспективних форм економічної інтеграції є

---

<sup>220</sup> *Інвестиційний портал Львівської області*. URL: <http://www.invest-lvivregion.com/>

формування інноваційних кластерів (групи підприємств, фірм, організацій та установ, діяльність яких перебуває в одній (чи споріднених) сферах бізнесу за економічними інтересами і регіональною ознакою) [221].

Розвиток туристичного потенціалу регіону залежить від створення сприятливих умов для інвестиційної діяльності, які полягають в конкретних заходах органів державної та місцевої влади і представників бізнесу. Формування модерного туристично-рекреаційного комплексу регіону, який відповідає би найсучаснішим світовим стандартам, вимагає значних інвестицій.

У наукових дослідженнях аналізується інвестиційна привабливість регіонів України щодо розвитку туристичної сфери та визначаються фактори впливу на інвестиційну привабливість і групи регіонів із різним рівнем інвестиційної привабливості [222]. Також в окремих публікаціях визначено застосування інструментів бюджетно-податкового стимулювання інвестиційної привабливості для кожної групи туристичних комплексів відповідно до результатів кластеризації та окреслено основні особливості кожного з кластерів туристичних міст у контексті їхньої інвестиційної привабливості [223]. Розкрито особливості підвищення інвестиційної привабливості регіону на основі зростання конкурентоспроможності туризму [224].

Метою дослідження є обґрунтування механізмів формування інвестиційної привабливості туристичного кластера Львівщини.

Традиційно поняття «інвестиційна привабливість» означає наявність таких умов інвестування, які впливають на вибір інвестором об'єкта інвестування — окремого проекту, підприємства, корпорації,

---

<sup>221</sup> Крушинська, А. В. (2014). Особливості стимулювання інвестиційної привабливості туристичних комплексів на основі їх кластеризації. *Ефективна економіка*, 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3686>.

<sup>222</sup> Мархонос, С. М., Турло, Н. П. (2012). Туристична сфера як фактор підвищення інвестиційної привабливості регіону. *Економіка. Управління. Інновації*, 1 (7). URL: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/marhonos.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/marhonos.htm).

<sup>223</sup> Крушинська, А. В. (2014). Особливості стимулювання інвестиційної привабливості туристичних комплексів на основі їх кластеризації. *Ефективна економіка*, 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3686>.

<sup>224</sup> Гоблик-Маркович, Н. М. (2010). Підвищення інвестиційної привабливості регіону на основі формування туристичного кластеру. *Вісник Хмельницького національного університету*, 5 (4). URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/3714/1/076-079.pdf>.

дестинації, міста, регіону чи країни [<sup>225</sup>]. Об'єкт кожного рівня (і, відповідно, його інвестиційна привабливість) має власний набір значущих властивостей, але регіон у цьому ряді посідає особливе місце: він має як особливості, що відрізняють його серед інших подібних і водночас дає змогу порівнювати регіони між собою.

Найбільш значущими для оцінки інвестиційного потенціалу туристичного кластера Львівщини є такі фактори:

– ресурсно-сировинний (забезпеченість запасами основних видів природних ресурсів, у тому числі туристсько-рекреаційних і санаторно-курортних). Характерною особливістю Львівської області є різноманітність природного рельєфу і багатство природних ресурсів. Рельєф Львівщини змінюється від рівнинного до горбистого у північній і центральній частинах області. На півдні області різко підносяться Українські Карпати. Клімат Львівської області помірно континентальний. Більша частина регіону лежить у вологій, помірно теплій кліматичній зоні. Характерною особливістю земельних ресурсів області є високий рівень їх використання: 58% сільськогосподарських земель, 25% території області зайнято лісами. Особливим багатством області є запаси унікальних лікувальних мінеральних вод і грязей. В області розташовані такі відомі курорти, як Трускавець, Моршин, Шкло, Немирів, Східниця, Великий Любінь [<sup>226</sup>];

– виробничий (сукупний результат господарської діяльності населення в регіоні), виражений не тільки у формуванні системи суб'єктів господарювання, (і відповідних об'єктів промислових підприємств, підприємств сільськогосподарства тощо), а й у створенні системи об'єктів соціально-побутового, культурного обслуговування населення і гостей регіону, зручної транспортної мережі, об'єктів туристичної інфраструктури). Львівська область поліпшила своє місце в рейтингу завдяки зростанню оцінки, так званих, «м'яких» факторів, за якими область тепер зайняла перше місце (2-ге місце в попередньому році). Це: діловий клімат, відкритість влади, ефективність державних органів, дотримання прав власності, діловий оптимізм та успішний досвід. Зберігаються відносно позитивна оцінка ділового клімату і порівняно оптимістичні ділові очікування. Це можна пояснити диверсифікованою структурою економіки в умовах сповільнен-

---

<sup>225</sup> *Механізми забезпечення інвестиційної привабливості регіональної економіки туризму.* URL: [http://pidruchniki.com/1435012062244/turizm/mehanizmi\\_zabezpechennya\\_investitsiynoi\\_privablivosti\\_reionalnoi\\_ekonomiki\\_turizmu](http://pidruchniki.com/1435012062244/turizm/mehanizmi_zabezpechennya_investitsiynoi_privablivosti_reionalnoi_ekonomiki_turizmu).

<sup>226</sup> *Інвестиційний портал Львівської області.* URL: <http://www.invest-lvivregion.com/>.

ня економічного зростання. Водночас різко поліпшилась оцінка взаємодії з владою. Такі оцінки можуть відображати зусилля міської влади Львова — ділового центру регіону — зі спрощення взаємодії з бізнесом і певне протиставлення респондентами місцевої та центральної влади [227];

– споживчий (зростання сукупної купівельної спроможності населення регіону і, як наслідок, зростання витрат на туризм). Купівельна спроможність населення катастрофічно знизилася за основними видами продуктів до 150 %. На сьогодні зубожіння населення досягнуло рівня гіршого, ніж 2008 року, коли тривала світова економічна криза. Середня заробітна плата за останні вісім років підвищилася майже на 110 %, тоді як ціни на основні продукти харчування за останні вісім років підвищилися на 270–490 %, залежно від виду;

– інфраструктурний (економіко-географічне положення регіону і його інфраструктурна облаштованість, включаючи транспортну мережу регіону і розвитку сполучення між населеними пунктами). При аналізі жорстких факторів, як-от трудові та природні ресурси, інфраструктура, інноваційний потенціал, бізнес-сегмент, Львівська область посідає 5-те місце. Таке порівняно високе місце область отримала завдяки першим місцям за компонентами трудових ресурсів [228]. Через територію Львівської області проходять три важливі транспортні коридори: із Заходу на Схід: коридор № 3 (Берлін–Вроцлав–Львів–Київ); коридор № 5 (Трієст–Любляна–Львів); з Півночі на Південь (коридор Гданськ–Варшава–Львів–Одеса).

Прокладена мережа міжнародних залізничних колій до столиць багатьох європейських держав; 800 км діляниць Львівської залізниці входять до складу міжнародних транспортних коридорів: Критський № 3: Берлін–Вроцлав–Перемишль–Мостиська II–Львів–Красне–Підволочиськ–Козятин–Київ. Критський № 5: Трієст–Любляна–Будапешт–Чоп–Львів. Міжнародний транспортний коридор Гданськ (Балтійське море)–Одеса (Чорне море)–Ягодин–Ковель–Здолбунів. Міжнародний аеропорт «Львів» імені Данила Галицького є четвертим аеропортом в Україні за обсягом перевезень. Щоденно здійснює близько 10 рейсів, діють Австрійські авіалінії, напрямки в Тель-Авів, Рим, Болонью, Мадрид, Стамбул, Варшаву, є можливість забезпечен-

---

<sup>227</sup> *Рейтинг інвестиційної діяльності регіонів*. URL: <http://www.ier.com.ua/files/Projects/2012/>.

<sup>228</sup> *Рейтинг інвестиційної діяльності регіонів*. URL: <http://www.ier.com.ua/files/Projects/2012/>.

ня трансконтинентальних перельотів. На території області є пункти перетину кордону з Республікою Польща: чотири автомобільні (Краковець, Шегині, Рава-Руська і Смільниця), три залізничні (Рава-Руська, Мостиська і Хирів);

– інтелектуальний (освітній і культурний рівень населення, збереження і розвиток місцевих звичаїв, місцевої культури). Загальна кількість пам'яток історії, археології, містобудування, архітектури, монументального мистецтва в області — 3934. До найважливіших об'єктів туризму належать Львівський державний історико-архітектурний заповідник, Державний музей-заповідник «Олеський замок», Державний історико-культурний заповідник «Тустань» (залишки наскельної фортеці IX–XIV ст., Державний історико-культурний заповідник «Нагуевичі»), філія Львівського історичного заповідника у Жовкві, монастирський комплекс у Крехові, давньоруські городища X–XIII ст. у Звенигороді та Стільському; Олеський замок XIII–XVII ст.; найдавніші архітектурні пам'ятки Львова — Високий Замок, Миколаївська церква, Вірменський собор, пам'ятки у стилі готики, бароко — костьоли кармеліток босих 1644 р. та ін. В області є: п'ять театрів, створено 14 державних музеїв, більшість яких — у місті Львові. Варто також зазначити, що на території Львівщини понад 4 000 пам'яток історії та культури, значна частина яких (понад 2000) зосереджена у Львові — місті світової культурної спадщини ЮНЕСКО, а також у містах Жовкві, Белзі, Бібрці, Золочеві, Жидачеві, Самборі, Дрогобичі.

– інституціональний (ступінь розвитку провідних інститутів ринкової економіки, якість нормативно-правової діяльності регіональних і місцевих органів влади);

– інноваційний рівень, упровадження і результативність досягнень науково-технічного прогресу в регіоні [<sup>229</sup>].

Не менш важливою є оцінка інвестиційних ризиків:

– економічного (тенденції, темпи і перспективи економічного розвитку регіону). Львівська область має відносно добре диверсифіковану економіку. Попри це, упродовж історичного періоду область продемонструвала високий рівень економічної нестабільності. Щоб зменшити її ступінь, доцільно передбачити заходи зі стимулювання розвитку секторів і галузей, які зазвичай не дуже потерпають від еко-

---

<sup>229</sup> *Рейтинг інвестиційної діяльності регіонів*. URL: <http://www.ier.com.ua/files/Projects/2012/>.

номічних циклів. До них належать освіта, виробництво текстилю й одягу та харчова промисловість.

Відповідно до економічного прогнозу, у переробній промисловості Львівської області зменшуватиметься кількість робочих місць, оскільки й далі триває модернізація згаданого сектору з метою підтримання конкурентоспроможності продукції на міжнародному ринку. Унаслідок реструктуризації переробної промисловості ринок праці зазнає тиску, адже особи, які працювали в цьому секторі, залишаються безробітними. Ураховуючи вищезазначене, потрібно зазначити, що основну увагу слід приділити перепідготовці звільнених працівників за напрямками, визначеними відповідно до результатів кластерного аналізу (для Львова — легка промисловість і поліграфія), реалізації альтернативних форм зайнятості і працевлаштування громадян (гнучкий графік, часткова зайнятість), сприянню розвитку нових видів послуг, зокрема ІТ, спрямованих на поживлення економічної активності у віддалених і гірських населених пунктах тощо.

Нещодавня модернізація транспортної інфраструктури Львівської області та відкриття нового міжнародного аеропорту дають області можливість для подальшого розвитку сектору транспорту і зв'язку. Фахівцям із місцевого економічного розвитку слід зробити подальші кроки щодо використання поліпшеної транспортної інфраструктури для сприяння виходу продукції на зовнішні ринки, а саме: визначити пріоритетні ділянки автодоріг для термінового ремонту, розглянути можливість побудови кільцевої автодороги навколо міста і розвитку інфраструктури для перевантаження поїздів на «європейську» колію. Також потрібно поліпшити автосполучення Львова з Польщею і з рекреаційними зонами, зокрема Трускавцем і Дрогобичем.

У короткостроковій перспективі темпи зростання випуску в сільському господарстві області сповільняться. Згідно з історичними показниками, випуск у сільському господарстві завжди дуже коливається залежно від погодних умов. Для стабілізації темпів зростання обсягу реального випуску в цьому секторі доцільно застосувати механізми заохочення і стимулювання до створення кооперативів у сільськогосподарському виробництві, а також інфраструктури для зберігання та первинного оброблення сільськогосподарської продукції з метою поступового збільшення частки великотоварного виробництва в цьому секторі економіки.

Водночас в області не створено досить сприятливого економіко-правового середовища для підприємницької діяльності і розвитку бізнесу. Для того, щоб поліпшити бізнес-клімат у Львівській області, на



думку спеціалістів, доцільно визначити основні перешкоди для інвестування та розвитку бізнесу та розробити типові бізнес-плани створення малих підприємств.

З огляду на результати економічного прогнозу та аналіз проблем розвитку економіки Львівської області важливо звернути особливу увагу також і на розвиток туристичної інфраструктури. Попри велику концентрацію культурних пам'яток на території області, характерним для об'єктів туристично-рекреаційної інфраструктури є моральна і фізична зношеність, занедбаний стан культурних пам'яток, втрата деяких цінних експонатів музеїв, галерей. Це «відштовхує» від здійснення повторних візитів потенційних туристів. Дуже важливе підвищення рівня інформаційно-маркетингового забезпечення туристів і сприяння розвитку туристичних можливостей Львівщини через розвиток інформаційної підтримки туризму в області;

- політичного (поляризація політичних симпатій населення за результатами останніх парламентських виборів і деструктивність у можливому прояві цієї поляризації);

- соціального (рівень соціальної напруженості, пов'язаний зі ступенем соціального захисту населення, якістю життя). Кількість населення шкільного і студентського віку зменшуватиметься впродовж наступних чотирьох років. Таким чином, попит на послуги освіти в області зменшуватиметься, унаслідок чого прогнозовані показники випуску і зайнятості в секторі освіти будуть меншими. Однак, ураховуючи те, що Львівська область є лідером серед областей Західної України у сфері післяшкільної освіти, слід спробувати збільшити експорт послуг вищої освіти до інших регіонів України чи навіть до інших країн шляхом залучення більшої кількості студентів з-поза меж регіону. Це також дасть можливість зменшити притаманні економіці Львівської області коливання [<sup>230</sup>];

- екологічного (рівень забруднення навколишнього середовища, включаючи радіаційне). Сьогоднішня екологічна ситуація в області характеризується проблемами, які породжені десятками років тому. Тому перспективи поліпшення стану довкілля зараз залежать не стільки від намірів здійснювати природоохоронні заходи, скільки від реальних можливостей ліквідації наслідків уже нанесених екологічних збитків.

---

<sup>230</sup> Львівська область. Економічний прогноз. URL: [http://www.ebed.org.ua/sites/expertise.one2action.com/files/repo/lvivska\\_obl\\_ukr\\_econom\\_web\\_0.pdf](http://www.ebed.org.ua/sites/expertise.one2action.com/files/repo/lvivska_obl_ukr_econom_web_0.pdf).

Протягом останніх років характерними стають спалахи соціальної напруги, причина виникнення яких пов'язується із забрудненням довкілля (захворювання дітей у Соснівці, Верблянах) або з реакцією громадськості на потенційну загрозу такого забруднення (завезення для спалювання на Добротвірській ТЕС угорських гудронів).

Оцінюючи екологічну ситуацію в області загалом, слід відмітити низку притаманних їй тенденцій як негативного, так і позитивного характеру. З одного боку, існує декілька прикладів значного забруднення навколишнього середовища та екологічної загрози, а з другого — в регіоні є декілька місцевостей із чистим і привабливим середовищем та природними заповідниками.

На Львівщині сформувався досить потужний промислово-аграрний комплекс, який є основним фактором дестабілізації екологічної ситуації, найбільш напружені ареали якої перш за все пов'язані з функціонуванням великих підприємств гірничо-видобувної, хімічної та паливно-енергетичної промисловості. Але якщо параліч виробництва наприкінці 1990-х років, обумовлений економічною кризою, виявився екологічно сприятливим явищем, то вплив житлово-комунального господарства і транспорту на стан довкілля залишився без змін і доволі значним.

Для Львівщини характерні два види забруднення атмосфери: ареальний і лінійний. Перший — найбільші промислові центри: Львів, Дрогобич, Борислав, Червоноград, Яворів, Новий Розділ, Сокаль, на які припадає основна частина викидів шкідливих речовин у повітря. Другий пов'язаний із забрудненням атмосфери вздовж автомагістралей унаслідок інтенсивного руху транспортних засобів.

Економічна криза фактично не позначилася на кількісних та якісних показниках водовідведення, оскільки основними забруднювачами водних ресурсів є об'єкти житлово-комунального господарства міст області. Найбільшими з них є водопровідно-каналізаційні господарства Буська, Дрогобича, Турки, Радехова, Старого Самбора, Жовкви, Перемишлян.

Щодо якісних показників, то майже в усіх пробах рік Західний Буг, Полтва, Рата, Солокія зафіксовані значні перевищення ГДК азоту і хімічного споживання кисню (ХСК). Це, перш за все, пов'язане з погіршенням технічного стану діючих очисних споруд і браком коштів на їхній ремонт і реконструкцію.

Продовжується скид дренажних вод гідровідвалу Яворівського ДГХП «Сірка», що призводить до підвищення мінералізації р. Шкло і створює міждержавні екологічні проблеми.

Площа порушених земель в області становить 12,95 тис. га, відпрацьованих — 1,7 тис. га. Через брак коштів обсяги робіт з рекультивациі є недостатніми. Із року в рік плани рекультивациі порушених земель не виконуються. Це в першу чергу стосується Яворівського, Роздільського ДГХП «Сірка» і Львівського заводууправління будівельних матеріалів.

Напруженою залишається екологічна ситуація в районі Стебницького ДГХП «Полімінерал», де експлуатація родовища калійних солей загрожує активізацією карстопровальних процесів в околицях м. Трускавця.

Підвищений екологічний ризик для населення створюють кар'єри Яворівського і Роздільського ДГХП «Сірка». Унаслідок фільтрації промислових стоків з акумулюючих басейнів, хвостосховищ і шламосховищ відбувається систематичне забруднення підземних і поверхневих вод фосфором, сірководнем і стронцієм. На Роздільському ДГХП «Сірка» накопичилося близько 4 млн тонн фосфогіпсу і 90 млн тонн хвостів.

Дуже гострою на Львівщині є проблема відходів. В області нагромаджено 82 млн тонн токсичних промислових відходів, з них — 350 тис. тонн токсичні промислові відходи 1-го, 2-го, 3-го класів токсичності, понад 80 млн тонн відходів гірничо-хімічної та вугільної промисловості. Виявлено 760 т заборонених і непридатних до використання в сільському господарстві пестицидів. Незадовільно функціонують 53 міські і селищні сміттєзвалища.

Складну екологічну картину області доповнюють проблеми відновлення і збереження рослинного і тваринного світу.

До числа екологічних проблем області, що потребують пріоритетного розв'язання, належать:

- екологічна реабілітація територій, що зазнали шкідливого впливу внаслідок діяльності підприємств гірничо-видобувної, хімічної та паливно-енергетичної промисловості (Яворівського і Роздільського ДГХП «Сірка», Стебницького ДГХП «Полімінерал», шахт Львівсько-Волинського кам'яно-вугільного басейну);

- кардинальне зниження рівнів хімічного і біологічного забруднення поверхневих вод басейнів рік Дністер, Західний Буг, Сян, поліпшення якісних та кількісних характеристик води, яка постачається населенню області;

- комплексне вирішення питань, пов'язаних з організацією розміщення, складування, переробки та утилізації промислових і побутових відходів;

- протиповеневий і протипаводковий захист гірських районів, захист окремих територій від затоплення і підтоплення;
- розширення мережі природно-заповідних територій у межах науково обґрунтованих норм.

Надалі актуальними залишаються також проблеми, розв'язання яких пов'язане з необхідністю вдосконалення суспільних, адміністративних, економічних інструментів екологічної політики.

– кримінального (рівень злочинності в регіоні з урахуванням тяжкості злочинів). У регіоні спостерігається зростання на 16,7 % облікованих кримінальних правопорушень, у тому числі за вчинення особливо тяжких, тяжких і середньої тяжкості злочинів. Водночас зменшилася кількість злочинів проти честі та гідності особи, шахрайств, незаконних заволодінь транспортними засобами, а також злочинів, учинених особами у стані алкогольного сп'яніння і неповнолітніми. Відбулося збільшення на чверть, у порівнянні з попереднім роком, облікованих кримінальних правопорушень, у тому числі особливо тяжких, тяжких і середньої тяжкості.

Серйозну загрозу для правопорядку становлять корисливо-насильницькі злочини — розбійні напади і незаконні заволодіння транспортними засобами, пограбування й крадіжки, збут наркотиків, торгівля людьми. Збільшується кількість злочинних посягань із застосуванням вогнепальної зброї. Високим є рівень рецидивної злочинності. Ріст окремих категорій кримінальних правопорушень не можна повністю пояснювати матеріальним зубожінням частини населення [231].

При аналізі транскордонного співробітництва потрібно зазначити, що сьогодні фінансування і сприяння розбудові мережі міжнародних пунктів пропуску та транспортних коридорів на західному кордоні області недостатні. Тому не використовуються переваги безпосереднього межування із країнами Європейського Союзу. Згідно з рейтингом сприяння торгівлі, складеним Світовим економічним форумом, 2010 року Україна посіла 81-ше місце, а 2012 року — 86-ше місце. За показником «управління кордонами», що відображає ефективність митного огляду, обслуговування експортно-імпорتنних операцій, прозорість процедури перетину кордону, 2012 року Україна була на 116-й позиції. В області не дотримано європейські стандарти щодо відстані між пунктами перепуску в межах 20 км, а тому черги на пунктах перетину кордону не зникають, і час

<sup>231</sup> Львівщині спостерігається ріст облікованих кримінальних правопорушень.  
URL: <http://dyvys.info/2016/11/08/na-lvivshhyni-sposterigayetsya-rist/>.

проходження процедури контролю на контрольно-пропускних пунктах усе ще є досить тривалим.

Водночас доцільно провести SWOT-аналіз інвестиційної привабливості Львівщини (рис. 4.2).

<p style="text-align: center;"><b>Сильні сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Близькість до кордону з ЄС</li> <li>• Стратегічний розвиток ділових кластерів</li> <li>• Висока кваліфікація кадрів</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Слабкі сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Централізація влади, брак повноважень місцевих органів влади</li> <li>• Недостатньо розвинена інфраструктура</li> <li>• Корупція</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Можливості</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Підписання Угоди про асоціацію з ЄС</li> <li>• Управління фінансами на рівні області, зменшення частки податкових надходжень, що спрямовуються в центральний бюджет</li> <li>• Підтримка більшої кількості ділових кластерів</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Загрози</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Часта зміна законодавства</li> <li>• Конфлікт між законодавчою і виконавчою гілками місцевої влади</li> </ul>

Рис. 4.2. SWOT-аналіз інвестиційної привабливості Львівщини

*Примітка.* Авторська розробка.

Так, сильними сторонами Львівщини є географічне положення, кваліфіковані кадри і формування ділових кластерів. Із переваг випливають такі можливості для регіону, як інтеграція з ЄС і подальший розвиток ділових кластерів за рахунок розбудови пов'язаних виробництв у межах регіону.

Серед слабких сторін регіону — обмежений вплив на ситуацію в області виборних органів управління, а також недостатньо розвинута інфраструктура. Домінування опозиції в місцевих радах створює потенціал для конфлікту з виконавчою гілкою влади.

Тому доцільно у сфері залучення інвесторів реалізувати потенціал маркетингових заходів із просування області та трансформації потенційних інвесторів у реальні, починаючи з поширення інформації про область і можливі напрями для інвестування та закінчуючи сприянням практичній реалізації перспективних проєктів.

Отже, конкурентними перевагами Львівщини є: кваліфіковані працівники (60%), вигідне економіко-географічне положення (52%),

розвинений споживчий ринок (36%), історична спадщина (32%). Водночас перешкодами до підвищення інвестиційної привабливості регіону є: високий рівень конкуренції (76%), низький попит на продукцію (76%), брак оборотних коштів (64%).

Для того, аби зберегти конкурентні переваги в залученні інвестицій, потрібно забезпечувати прозорість роботи влади та рівні умови для всіх інвесторів і підприємців; підвищувати конкурентоспроможність, орієнтуючись на сусідні регіони ЄС; сприяти розвиткові виробничих зв'язків між підприємствами і співпраці підприємств із науково-дослідними закладами.

Низька якість дорожнього покриття, особливо на дорогах місцевого значення, і зношеність об'єктів комунальної інфраструктури — один із найважливіших факторів, що стримують розвиток області. Тут доцільним може бути використання приватно-публічного партнерства або інших схем проєктного фінансування.

Протягом 2019 року в готельних комплексах Львівщини зупинилося понад 533,9 тис. туристів і 114,9 тис. — у санаторіях, пансіонатах та базах відпочинку. Зростає також зацікавленість туристів до мінеральних та оздоровчих вод Львівщини. Лише торік на території нашої області оздоровилося 124 тисячі осіб. Здебільшого санітарно-курортним закладам віддавали перевагу гості з Білорусі, Молдови та Азербайджану. А в готельних комплексах серед іноземців переважали поляки — 10 тисяч відвідувачів, турки — майже 5 тисяч осіб і німці — 4 тисяч туристів. Іноземні туристи становили десяту частину приїжджих. Загалом, 2019 року туристичні підприємства Львівщини надали послуги 4,1 тис. іноземним відвідувачам із 29-х країн світу. До речі, усього на Львівщині діє 277 готелів, які мають змогу одночасно прийняти 18 тис. гостей. Крім того, функціонує 42 санаторіїв, з яких п'ять дитячих, два пансіонати з лікуванням, чотири пансіонати відпочинку та дев'ять баз відпочинку. Одночасно оздоровитися в цих закладах мають змогу 16 тис. осіб.

Завдяки багатому природному та рекреаційному потенціалові, туризм на Львівщині набуває активних обертів, забезпечує зростання економіки регіону. На сьогодні пріоритетним є розвиток туристичної інфраструктури для активного туризму і промоція туристичних можливостей регіону: в області вже розпочали створення сюжетів для промо-роликів, підготовка інформації для туристичних каталогів, яка буде орієнтована на внутрішніх і зовнішніх туристів. Також у тестовому режимі успішно працює туристичний сайт Львівської області [lviv-region.travel](http://lviv-region.travel), який містить інформацію про всі туристичні об'єкти

і маршрути Львівщиною, фестивалі та культурні події, які відбуватимуться в регіоні.

Хорошого результату дають промо-тури областю: упродовж 2018 року приїжджали журналісти з Києва, Латвії та Саудівської Аравії, Чехії та Словаччини. Різноманіття туристичних пропозицій, зокрема унікальні пам'ятки Спадщини ЮНЕСКО, природа Карпат та унікальні лікувальні води курортів дозволять залучити в область численні туристичні потоки.

На сьогодні Львівщина є одним з найбільш інвестиційно привабливих регіонів України. Існує багато чинників, які впливають на залучення інвестицій у регіон. Найважливішими для зручності роботи інвесторів є розвинута інфраструктура, близькість до кордону, підготовлені території, які можна використовувати під реалізацію інвестиційних проектів. На території Львівщини за гранти Європейського Союзу реалізується низка транскордонних туристичних проектів, які стосуються саме рекреаційного, екологічного, природного гірського туризму, а саме: розвиток курортів Моршин і Горинець-Здруй — шанс на активацію польсько-українського прикордоння; Поланчик і Східниця — використання туристичного та культурного потенціалу для вдосконалення конкурентоздатності в регіоні Бешадських гір.

Далі наведено класифікацію районів і міст за інвестиційною привабливістю, яка здійснена за допомогою багатовимірного аналізу туристичного потенціалу (рис. 4.3).

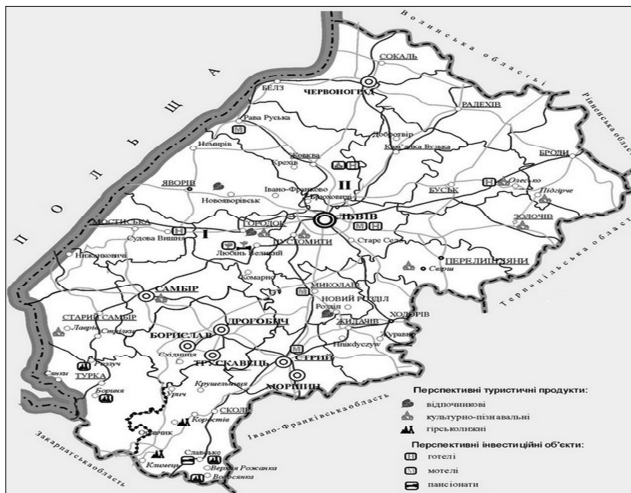


Рис. 4.3. Туристичний кластер Львівської області

З погляду туристичної атракційності до групи одиниць із високим потенціалом включено райони: Жовківський, Стрийський і місто Львів; із середнім потенціалом: два гірські райони — Сколівський і Турківський, а також Городоцький район і місто Трускавець. Достатній потенціал мають Жидачівський, Дрогобицький, Миколаївський, Мостиський райони і місто Дрогобич (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

#### Туристична атракційність туристичного сектору Львівщини

Групи районів за ступенем розвитку інвестиційної привабливості	Райони, які утворюють цю групу
Високий (0,605–0,668)	Жовківський (0,594), Стрийський (0,508) та місто Львів (0,364)
Середній (0,568)	Жовківський (0,568)
Достатній (0,542–0,549)	Сокальський (0,549), Жидачівський (0,546), Бродівський (0,545), Кам'янсько-Бузький (0,545), Буський (0,544), Городоцький (0,543) і Золочівський (0,542)

Джерело: [232].

При аналізі рецепційної атракційності, яка опосередковано відображає ступінь туристичного загосподарювання, виділено три групи районів із різним ступенем розвитку інфраструктури послуг: найвищим ступенем туристичного загосподарювання характеризуються Стрийський, Сколівський, Мостиський райони, місто Трускавець; середнім — Сокальський, Жовківський, Яворівський, Пустомитівський, Жидачівський райони і місто Львів; достатнім — два райони — Бродівський і Радехівський райони, місто Дрогобич (табл. 4.6).

Аналіз адміністративних районів і міст Львівщини щодо туристичної атракційності дозволив виділити території, що характеризуються підвищеними (вище від середнього значення) показниками сфер — туристичної, інвестиційної та рецепційної. Території, які добре надаються для розвитку туристичних продуктів та інвестицій у туристичну інфраструктуру, включають райони та їхні групи з показниками туристичної атракційності вище від верхньої межі мінливості типової

<sup>232</sup> Львівська область. Економічний прогноз. URL: [http://www.ebed.org.ua/sites/expertise.one2action.com/files/repo/lvivska\\_obl\\_ukr\\_econom\\_web\\_0.pdf](http://www.ebed.org.ua/sites/expertise.one2action.com/files/repo/lvivska_obl_ukr_econom_web_0.pdf).



території. Одночасно потрібно мати на увазі, що в адміністративних районах із низькою інвестиційною атракційністю ризик інвестування є досить великим.

Таблиця 4.6

**Рецепційна привабливість туристичного сектору Львівщини**

<b>Групи районів за ступенем розвитку інфраструктури послуг</b>	<b>Райони, які утворюють дану групу</b>
Найвищий (0,363–0,678)	Стрийський (0,411), Сколівський (0,393), Мостиський (0,363), Трускавець (0,678)
Середній (0,321–0,458)	Сокальський (0,337), Жовківський (0,333), Яворівський (0,331), Пустомитівський (0,321), Жидачівський (0,321), м. Львів (0,458)
Достатній (0,310–0,371)	Бродівський (0,310), Радехівський (0,307), Дрогобич (0,371).

Джерело: [233].

У Львівській області виділено дев'ять районів з високим показником туристичної атракційності (вище від верхньої межі): Жовківський, Стрийський, Сколівський, Турківський, Городецький, Жидачівський, Дрогобицький, Миколаївський і Мостиський [234]. Можливості природно-історичних ресурсів, транспортного положення часто на практиці підлягають обмеженням, що пов'язані з низькими інвестиційними (низький рівень технічної інфраструктури і послуг, обмеження доходів районів, призначених на інвестиції) рецепційними (нерозвинутість або мала ступінь придатності туристичної бази) можливостями.

Щодо інвестиційної привабливості високий потенціал мають Миколаївський, Стрийський, Пустомитівський райони та місто Львів. Група із середнім і достатнім інвестиційним потенціалом включає вісім районів: Жовківський, Сокальський, Жидачівський, Бродівський, Кам'янсько-Бузький, Буський, Городецький і Золочівський (табл.4.7).

<sup>233</sup> Львівська область. Економічний прогноз. URL: [http://www.ebed.org.ua/sites/expertise.one2action.com/files/repo/lvivska\\_obl\\_ukr\\_econom\\_web\\_0.pdf](http://www.ebed.org.ua/sites/expertise.one2action.com/files/repo/lvivska_obl_ukr_econom_web_0.pdf).

<sup>234</sup> Львівська область. Економічний прогноз. URL: [http://www.ebed.org.ua/sites/expertise.one2action.com/files/repo/lvivska\\_obl\\_ukr\\_econom\\_web\\_0.pdf](http://www.ebed.org.ua/sites/expertise.one2action.com/files/repo/lvivska_obl_ukr_econom_web_0.pdf).

**Інвестиційна привабливість туристичного сектору Львівщини**

Групи районів за ступенем розвитку інвестиційної привабливості	Райони, які утворюють цю групу
Високий (0,605–0,668)	Миколаївський (0,668), Стрийський (0,613), Пустомитівський (0,605) райони, м. Львів
Середній (0,568)	Жовківський (0,568)
Достатній (0,542–0,549)	Сокальський (0,549), Жидачівський (0,546), Бродівський (0,545), Кам'янсько-Бузький (0,545), Буський (0,544), Городоцький (0,543) і Золочівський (0,542)

У перспективному туристичному загосподаруванні регіонів Львівщини головними засадами і інвестиційними завданнями доцільно запропонувати такі:

- повне обладнання регіональних відтинків доріг державного і міжнародного транзиту придорожніми об'єктами і сферою послуг для автотуристів; особливо це стосується ландшафтно і туристично привабливих транскарпатських трас;
- санація, модернізація і розбудова санаторної та відпочинкової бази в популярних курортах і туристичних місцевостях з метою підвищення технічних, побутових та естетичних стандартів;
- реалізація сучасної на зразок європейської готельної бази, головно приватні готелі, мотелі і пансіонати різного стандарту;
- санація гірських центрів зимових видів спорту і розбудова в них сучасної готельної бази та обладнання для рекреаційного лижного спорту;
- розширення мережі приватних рецепційних об'єктів індивідуального розміщення, особливо сільських гостинних господарств на гірських і передгірських територіях із високими туристичними передумовами;
- загосподарування національних парків і прилеглих територій для потреб туризму;
- визначення і максимальне усунення перешкод для приватного інвестування в об'єкти історико-культурної спадщини регіону, що входить до повноважень обласних органів влади та органів місцевого самоврядування, зокрема забезпечити надання інвесторам інфо-

рмації, технічної документації та необхідних погоджень; у співпраці з органами місцевого самоврядування визначити пріоритети і можливості облаштування місць перебування туристів поряд із туристичними об'єктами і пропускними пунктами на кордоні з Польщею, зокрема місць придорожного відпочинку вздовж основних автомобільних трас;

– забезпечення ухвалення необхідних адміністративних і регуляторних рішень; підвищення рівня інформаційно-маркетингового забезпечення туристів і сприяння розвитку туристичних можливостей області через розвиток інформаційної підтримки туризму в області.

Для Львівщини важливо в повному обсязі використати своє сусідство з ЄС. Це може відбуватися через реалізацію спільних проєктів із сусідніми регіонами ЄС, повне використання потенціалу угоди про місцевий прикордонний рух із Польщею, а також розвиток логістичних і сервісних потужностей для вантажів, які провозять через область. Вищенаведені результати дослідження, пов'язані з розвитком маркових продуктів, формують підґрунтя інвестиційної діяльності у Львівській області та конкурентоспроможні напрями дальшого розвитку туристичної інфраструктури та інфраструктури послуг.

## ПІСЛЯМОВА

У сучасних ринкових умовах головною метою підприємств туристичної та готельної індустрії є досягнення конкурентних переваг у довгостроковому періоді, які забезпечуватимуть високий рівень прибутку і стабільне економічне зростання. Без ретельно сформульованої стратегії діяльність підприємств туристичного і готельно-ресторанного бізнесу втрачає сенс та призводить до внутрішнього застою й погіршення фінансових результатів діяльності.

Велике значення для розвитку туризму має використання кластерної моделі. Саме кластерні утворення ефективно забезпечують можливість економічного розвитку регіону та країни в цілому і підвищують конкурентоспроможність кінцевого продукту, виробничої діяльності підприємств, що входять до кластерів на ринку.

Туристична діяльність, як і будь-яка інша фінансово-господарська діяльність, зазнає впливу певних ризиків, своєчасна ідентифікація яких дасть змогу вчасно прийняти управлінські рішення, які забезпечать оптимальне співвідношення дохідності та ризику. Обираючи оптимальний варіант ведення туристичної діяльності, підприємства повинні ураховувати не лише результативність того чи іншого альтернативного рішення, але й рівень ризиків, які можуть виникнути.

Розвиток підприємств туристичної індустрії як рентабельної галузі економіки є одним із головних факторів економічного росту країни. Слід зазначити, що важливими напрямками підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичної справи є створення туристичних кластерів і вдосконалення системи маркетингу за допомогою використання інновацій, оскільки нова туристична послуга може підняти туристичне підприємство на вершину успіху.

Розвиток туристичного потенціалу регіону залежить від створення сприятливих умов для інвестиційної діяльності, які полягають в конкретних заходах органів державної та місцевої влади і представників бізнесу. Формування модерного туристично-рекреаційного комплексу регіону, який відповідав би найсучаснішим світовим стандартам, вимагає значних інвестицій.

У перспективному туристичному господарюванні регіонів Львівщини головними засадами й інвестиційними завданнями доцільно запропонувати такі: повне обладнання регіональних відтинків доріг державного і міжнародного транзиту придорожніми об'єктами і сферою послуг для автотуристів; санація, модернізація і розбудова санаторної і відпочинкової бази в популярних курортах і туристичних місцевостях з метою підвищення технічних, побутових та естетичних стандартів; реалізація сучасної на зразок європейської готельної бази, головно ці і приватні готелі, мотелі і пансіонати різного стандарту; санація гірських центрів зимових видів спорту і розбудова в них сучасної готельної бази та обладнання для рекреаційного лижного спорту; розширення мережі приватних рецепційних об'єктів індивідуального розміщення, особливо сільських гостинних господарств на гірських і передгірських територіях із високими туристичними передумовами; загосподарювання національних парків та прилеглих територій для потреб туризму; забезпечення ухвалення потрібних адміністративних і регуляторних рішень; підвищення рівня інформаційно-маркетингового забезпечення туристів і сприяння розвиткові туристичних можливостей області через розвиток інформаційної підтримки туризму в області.

У контексті підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств туристичної індустрії актуальним питанням постає їхня участь у системі публічних електронних закупівель, адже в умовах глобалізації електронні закупівлі асоціюються не лише з блокуванням корупційних впливів і можливістю громадського моніторингу витрачання й заощадження державних коштів, а й з такими категоріями як «екологічність», «корпоративна соціальна відповідальність» та «інноваційність». Розглянута формула балансу інтересів постачальника готельно-ресторанних послуг і замовника, доповнена співвідношеннями, які відображають коефіцієнт корекції ціни замовника з урахуванням технічного, ресурсно-кваліфікаційного, безпеково-якісного, репутаційно-іміджевого і базового нецінових критеріїв відбору, коефіцієнт ціни предмета електронної закупівлі постачальника із урахуванням бізнес-процесів, що призводять до економічних і соціальних ефектів, вхідних параметрів «інформація–час–можливості / загрози–ресурси», є основою для діагностики критеріїв відбору переможця в системі закупівель, а її використання сприятиме формуванню механізму підвищення рівня конкурентоспроможності та інноваційно-інвестиційної привабливості підприємств.

Забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємств туристичної індустрії в умовах динамічних змін передбачає розроблення дієвих інструментів і механізмів за наявності розроблених стратегій функціонування в конкурентному середовищі. Досягти належного рівня конкурентоспроможності підприємство можна через низку заходів у межах функціонування організаційно-економічного механізму. Такий механізм включає сукупність управлінських, організаційних, економічних, мотиваційних важелів, форм, методів, інструментів управління, використання яких дозволить забезпечити успішне функціонування підприємства в конкурентному середовищі. Оскільки організаційно-економічний механізм функціонування спільного підприємства враховує фактори внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства, тому його доречно використати для формування різних типів організаційно-правових механізмів функціонування спільних підприємств, фірм з іноземним капіталом, різноманітних типів об'єднань.

В умовах розвитку глобалізаційних процесів міжнародний туризм став однією з ключових галузей розвитку національних економік більшості держав світу. Досвід європейських держав показує, що ефективний розвиток туристичної галузі залежить від фінансування і просування сфери туризму як усередині країни, так і за кордоном. У Євросоюзі на розвиток туризму виділяють немалі кошти і створюють цікаві туристичні проекти. Європейська комісія має щонайменше 11 великих програм і різних фондів, через які надходить фінансова допомога туристичній галузі ЄС, що розглядається як стратегічно важлива і є третім за величиною сектором економіки. За допомогою цих програм фінансування отримали сотні проектів в ЄС. Українська ж державна політика у цьому аспекті не така продуктивна, тому фінансування має спрямовуватися не лише на рекламні заходи, а й на глибокі маркетингові дослідження, підвищення інформаційної прозорості та додаткову освіту працівників туристичної індустрії, яка повинна відповідати світовим стандартам.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акіндін, А. С. (2004). Особливості маркетингу готельних послуг в глобальних системах резервування. (Дис. канд. екон. наук). Москва.
2. Андрусак, Н. С. (2014). Рекреаційно-туристичні кластери як ефективний інструмент міжрегіональної та міжнародної співпраці. *Географія та туризм*, 28, 39–47.
3. Антонюк, К. В. (2013). Напрямки диверсифікації міжнародного ринку туристичних послуг. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*, 5–6, 12–17.
4. Бігус, М. М. (Ред.). (2010). Тенденції розвитку малого підприємництва в країнах Західної Європи. Матеріали XII Міжнародної студентсько-аспірантської конференції. Львів: Львівська державна фінансова академія. 17–20.
5. Бігус, М. М. (2012). Сутність організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу: теоретичний аспект. *Вісник ДІТБ. Серія «Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому»*, 16, 95–102.
6. Бігус, М. М. (2012). Науковий дискурс дефініції конкурентоспроможності туристичного бізнесу в регіоні. *Науково-практичний журнал «Регіональна економіка»*, 2, 162–167.
7. Білецька, І. М. (2016). Моніторинг тенденцій розвитку міжнародного туризму. *Вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського*, 11, 41–46.
8. Біль, М. М. (2011). Механізм державного управління туристичною галуззю на регіональному рівні: теоретико-прикладний аспект. Львів: ЛРІДУ НАДУ.
9. Бойко, М. (2016). Ефект мультиплікації у туризмі: обмеження та можливості. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*, 4, 23–32.
10. Бочан, І. О. (2008). Сучасні тенденції розвитку туризму в контексті європейських і світових вимог. *Вісник Львівського інституту економіки і туризму: Серія : «Економічні науки»*, 3, 64–69.
11. Брич, В., Нагара, М. (2009). Методологічні засади розвитку коучінгу в Україні. *Україна: аспекти праці*, 6, 18–23. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uap\\_2009\\_6\\_6.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uap_2009_6_6.pdf).

12. Бровкова, О. Г., Манакова, О. І. (2010). Бенчмаркінг як ефективний інструмент управління підприємством. Сталій розвиток економіки: Всеукраїнський науково-виробничий журнал, 2, 39–45.
13. Василенко, В. А., Ткаченко, Т. І. (2004). Стратегічне управління підприємством. Київ : Центр навчальної літератури.
14. Васильєв, Е. А. (1993). Гражданское и торговое право капиталистических государств. Москва: Междунар. отношения.
15. Виноградська, А. М. (2004). Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку. Київ: Центр навчальної літератури. URL: [http://www.big-library.com.ua/book/97\\_Komerciine\\_pidpriemnictvo\\_sychasnij\\_stan\\_strategii\\_rozvitku](http://www.big-library.com.ua/book/97_Komerciine_pidpriemnictvo_sychasnij_stan_strategii_rozvitku).
16. Відякіна, М. М. (2015). Міжнародний туризм як чинник економічного зростання країн, що розвиваються. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки», 1 (39). URL: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.1.39.2015.84406>.
17. Вітлінський, В. В., Великоіваненко В. В. (2004). Ризикологія в економіці та підприємстві. Київ : КНЕУ.
18. Войнаренко, М. П. (2008). Кластери в економіці: аналіз теорії і практики. Хмельницький : ХНУ.
19. Гаврилюк, С. П. (2001). Конкурентоспроможність підприємств на ринку туристичних послуг. (Дис. канд. екон. наук). Київський національний торговельно-економічний університет, Київ.
20. Галасюк, С. С. (2008). Основні напрями розвитку туристичного ринку Франції. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Індустрія гостинності в країнах Європи». Сімферополь, 43–46.
21. Галюк, І. Б. (2012). Теоретичні аспекти інновацізації як об'єктивного процесу розвитку економічних систем. Економічний вісник Національного гірничого університету, 3, 12–17.
22. Гоблик-Маркович, Н. М. (2010). Підвищення інвестиційної привабливості регіону на основі формування туристичного кластеру. Вісник Хмельницького національного університету, 5 (4). URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/3714/1/076-079.pdf>.
23. Голованенко, М. В. (2016). Ефективність державної закупівельної логістики в умовах запровадження системи «Прозоро». Збірник наукових праць «Теоретичні та прикладні питання економіки», 2 (33), 79–87. URL: [http://tpe.econom.univ.kiev.ua/data/2016\\_33/zb33\\_08.pdf](http://tpe.econom.univ.kiev.ua/data/2016_33/zb33_08.pdf).
24. Голод, А. П. (2014). Безпека туризму в регіоні: суть та наукові підходи, Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Туризм: реалії та перспективи сталого розвитку». Київ: Київський національний торговельно-економічний університет.



25. Горбань, Г. П. (2011). Управління регіональним розвитком туристичної галузі: світовий досвід. *Економіка і управління*, 4, 110–113.
26. Господарський кодекс України. № 436-IV. (2003).
27. Гостева, І. С. (2008). Поняття та види інтегрованих підприємств. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Emp/2008\\_20/gosteva.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2008_20/gosteva.pdf)
28. *Грецька національна туристична організація*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>.
29. Гришук, А. М., Масюк, Ю. О. (2015). Визначення впливу розвитку туризму на національну економіку. *Економічний аналіз*, 21 (1), 26–33.
30. Гурієвська, В. М. (2010). *Технології психологічного консультування в органах державної влади України*. (Дис. д-ра наук з держ. упр.). Київ: Національна академія державного управління при президентові України.
31. Давидова, О. Г. (2012). Моделі державного регулювання розвитку туристичної діяльності: світовий досвід. *Ефективна економіка*, 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
32. Данилова, М. А., Фролова, Е. В. (2003). *Коучинг: истоки, подходы, перспективы*. СПб: Речь.
33. Державна служба статистики України. *Туризм*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
34. Державна служба статистики України. *Економічна статистика / Економічна діяльність / Туризм*. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/tur.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tur.htm).
35. Джанджугазова, Є. А. (2005). *Маркетинг в индустрии гостеприимства*. Москва: Академия.
36. Довгань, А. І. (2014). Сучасний міжнародний туризм: основні тенденції та перспективи розвитку. *Географія та туризм*, 27, 3–10.
37. Домбровська, С. М., Білотіл, О. М., Помаза-Пономаренко, А. Л. (2016). *Державне регулювання туристичної галузі України*. Харків: НУЦЗУ.
38. Донець, Л. І. (2006). *Економічні ризики та методи їх вимірювання*. Київ: Центр навчальної літератури.
39. Доходи від туризму є суттєвим джерелом для Львова. (2018, грудень 20). *Цензор.НЕТ*. URL: <https://censor.net.ua/ua/v3103367>.
40. Дубровін, В., Риженко, О., Корецький, М. (2000). Бенчмаркінг як один з інструментальних засобів загального керування якістю. *Стандартизація, сертифікація, якість*, 3, 39–41.
41. *Економічна енциклопедія*. URL: <http://slovopedia.org.ua/38/53402/380836.html>.
42. *Електронний майданчик SmartTender*. URL: <https://smarttender.biz/publicni-zakupivli-prozorro/>.

43. *Європейський інститут ділового адміністрування (INSEAD)*. URL: <http://www.insead.edu/facultyresearch/centres/iglc/instruments/index.cfm>
44. Євтушенко, В. А., Рахман, М. С., Мангушев, Д. В. (2017). Вплив міжнародного туризму на економічний розвиток та імідж окремої країни. *Проблеми економіки*, 2, 26–34.
45. Злупко, С. (2006). *Економічна наука і наукознавство*. Львів: Тріада плюс.
46. Іванова, Є. В. (2007). *Реклама готельних послуг як метод нецінової конкуренції*. (Дис. канд. екон. наук). Саратов
47. *Інвестиційний портал Львівської області*. URL: <http://www.invest-lvivregion.com/>.
48. Кабінет Міністрів України. (2017). *Про схвалення Стратегії розвитку туризму і курортів до 2026 р.* № 168-р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show>.
49. Кифяк, О. В. (2005). Регіональні фактори розвитку ринку рекреаційно-туристичних послуг. *Науковий вісник ЧТЕІ КНТЕУ*, 3, 520–522.
50. Клапчук, М. В. (2014). Інноваційний розвиток туризму. *Карпатський край*, 1, 92–99.
51. Кластерний аналіз. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Кластерний\\_аналіз](https://uk.wikipedia.org/wiki/Кластерний_аналіз).
52. Ключак, О. В. (2017). Діагностика участі підприємства в електронних публічних закупівлях: аспект логістичного управління. *Проблеми економіки*, 1, 203–210.
53. Ключак, О. В. (2017). Діагностика тендерного забезпечення підприємств у системі електронних публічних закупівель. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*, 3 (25), 2 т., 108–115. URL: <http://www.inter-nauka.com/issues/2017/3/2240>.
54. Ковешніков, В. С., Попович, К. В. (2015). Проблеми управління технологічними інноваціями в туризмі. *Географія та туризм*, 34, 64–75.
55. Колосок, С. І., Панченко, О. В., Іорданов, А. А. (2017). Публічні закупівлі, тендери та система G-cloud: досвід України. *Економіка та управління національним господарством*, 13, 202–209. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13\\_ukr/34.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/34.pdf).
56. Коль, О. Д. (2010). Концептуальные основы формирования кластера туристических предпринимательских структур по въездному туризму в крупном городе. *Проблеми сучасної економіки*, 1(33), 379–393.
57. Концепція розвитку туризму і курортів в Україні. URL: <http://tourism.gov.ua/doc.aspx?id=411>
58. Кравчук, І. (2008). Державне регулювання розвитку туризму: зарубіжний досвід та перспективи впровадження. *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини*, 24, 134–141.

59. Краєвська, А. С., Мороз, О. О., Грабовецький, Б. Є. (2012). Рекреаційні ресурси санаторно-курортних підприємств: сутність та перспективи використання. Вінниця: ВНТУ.
60. Крушинська, А. В. (2014). Особливості стимулювання інвестиційної привабливості туристичних комплексів на основі їх кластеризації. Ефективна економіка, 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3686>.
61. Кузьмін, О. Є. (2013). Актуальне дослідження інноваційного розвитку туризму. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету, 2, 124–128.
62. Курбатков, К. Є. (2000). Маркетинг і організаційно-економічні умови розвитку збутової діяльності в ринкових умовах. Харків : «Основи».
63. Кучеренко, І. М. (2004). Організаційно-правові форми юридичних осіб приватного права. Київ : НАН України; Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького.
64. Кушнар'єв, В., Поліщук, О. (2018). Мілітарі-туризм як інноваційний напрямок екстремального та пізнавально-розважального туризму. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія : Туризм, 1, 107–118.
65. Лепа, Р. М., Тимохин, В. М. (2004). Прийняття управлінських рішень на підприємстві: теорія та практика. Донецьк: ТОВ «Юго-Восток».
66. Лесник, А. Л., Чернышев, А. В. (Ред.). (2001). Организация и управление гостиничным бизнесом. Москва: «Альпина».
67. Львівська область. Економічний прогноз. URL: [http://www.ebed.org.ua/sites/expertise.one2action.com/files/repo/lvivska\\_obl\\_ukr\\_econom\\_web\\_0.pdf](http://www.ebed.org.ua/sites/expertise.one2action.com/files/repo/lvivska_obl_ukr_econom_web_0.pdf).
68. Макогін, З. Я., Андрусейко, Р. Я. (2018). Туризм як прибуткова галузь економіки Німеччини: приклади для України, Матеріали наукової конференції «Актуальні проблеми економіки і торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції». Львів : ЛТЕУ, 194–196.
69. Макогін, З. Я. (2018). Міжнародний туризм. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету.
70. Максимюк, Г. М. (2015). Коучінг як стиль управління персоналом підприємства. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки, 10, 303–308. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen\\_2015\\_10\\_56](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2015_10_56).
71. Манів, З. О., Луцький, І. М. (2004). Економіка підприємства. Київ: Знання.
72. Мархонос, С. М., Турло, Н. П. (2012). Туристична сфера як фактор підвищення інвестиційної привабливості регіону. Економіка. Управління. Інновації, 1 (7). URL: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/marhonos.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/marhonos.htm)

73. Механізми забезпечення інвестиційної привабливості регіональної економіки туризму. URL: [http://pidruchniki.com/1435012062244/turizm/mehanizmi\\_zabezpechennya\\_investitsiyanoi\\_privablivosti\\_regionalnoyi\\_ekonomiki\\_turizmu](http://pidruchniki.com/1435012062244/turizm/mehanizmi_zabezpechennya_investitsiyanoi_privablivosti_regionalnoyi_ekonomiki_turizmu).
74. Мельник, І. Публічні закупівлі: поради для учасників. URL: [http://bz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/BZ009446](http://bz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/BZ009446).
75. Михайліченко, Г. І. (2012). Інноваційний розвиток туризму. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет.
76. Міняйло, В. П. (2010). Аналіз і контроль процедур державних закупівель. Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку», 647, 125–129.
77. Міняйло, В. П. (2010). До питання оцінки ефективності державних закупівель. Економічні науки : зб. наук. праць. Луцьк. нац. техн. університету, 7 (25), 2, 295–303.
78. Модельный закон о туристской деятельности: Постановление Межпарламентской Ассамблеи государств-участников СНГ №27-15 (2006). URL: [http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=997\\_g17](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=997_g17).
79. Модуль аналітики ProZorro. URL: <http://bi.prozorro.org/>.
80. Моисеева, Н. К., Конишева, М. В. (Ред.). (2002). Управление маркетингом : теория, практика, информационные технологии. Москва : Финансы и статистика.
81. Моран, О. І. (2008). Розвиток туристичного ринку в економічній системі регіону. (Автореф. дис. канд. екон. наук). Інститут регіональних досліджень НАН України, Львів.
82. На Львівщині спостерігається ріст облікованих кримінальних правопорушень. URL: <http://dyvys.info/2016/11/08/na-lvivshhyni-sposterigayetsyaris/>.
83. Національний класифікатор України. Єдиний закупівельний словник ДК 021:2015: затв. наказом Мінекономрозвитку України від 23.12.2015 № 1749 з 2016-01-01. 2015. 277 с.
84. Нездоймінов, С. Г. (2008). Наукова парадигма підприємництва в економічній системі туризму. Вісник ДІТБ. Серія «Економіка, організація і управління підприємствами (в туристичній сфері)», 12, 54–60.
85. Ніколаєв, Ю. О. (2012). Туристичні кластери в Україні. Вісник соціально-економічних досліджень, 4 (47), 336–341.
86. Оберемчук, В. Ф. (2000). Стратегія підприємства. Київ: МАУП.
87. Оборин, М. С. (2015). Разработка модели комплексного исследования рынка санаторно-курортных услуг на различных иерархических уровнях. Вестник ЗабГУ, №10(105), 130–135.

88. Овчаров, А. О. (2013). Экономика туристських підприємств. Москва: ИНФРА-М.
89. Опанасюк, Н., Туник, О. (2015). Правове та державне регулювання туризму в США, Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Сполучені Штати Америки у сучасному світі: політика, економіка, право, суспільство». Львів : Центр американських студій ФМВ ЛНУ ім. І. Франка, 458–461.
90. Організаційно-економічні механізми посилення конкурентоспроможності регіону. (2006). Львів: Ін-т регіональних досліджень НАН України.
91. Осипов, В. М. (2006). Трансформація організаційно-економічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції металургійної галузі. (Дис. д-ра. екон. наук). Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, Одеса.
92. Особливості формування та реалізації туристичної політики держави: міжнародний, національний, регіональний досвід. (2013). Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна.
93. Панухник, О. (2015). Інноваційний потенціал регіонального розвитку туризму та рекреації із залученням молодіжного ресурсу: передумови формування та векторність управління. Галицький економічний вісник, 2, 5–12.
94. Панченко, Ю. (2016, грудень 27). Коротка пауза чи глибоке замороження? Яке майбутнє у ЗВТ з Ізраїлем. Європейська правда. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2016/12/27/7059468/>.
95. Печериця, Е. В. (2012). Особливості реклами в готельному бізнесі. Російське підприємництво, 12 (210), 118–123.
96. Письменна, М. С. (2016). Обліково-аналітичне забезпечення державних закупівель з використанням інформаційних технологій. Збірник тез дев'ятої науково-практичної конференції «Нові інформаційні технології в освіті». Київ: Видавничо-поліграфічний центр Європейського університету, 90–95.
97. Письменна, М. С. (2018). Методологія та організація аналізу і контролю закупівель за державні кошти. (Дис. д-ра екон. наук). Одеський національний економічний університет, Одеса.
98. Пономаренко, В. С., Пушкар, О. І., Тридід, О. М. (2002). Стратегічне управління розвитком підприємства. Харків: Вид. ХДЕУ.
99. Прохорова, В. В. (2018). Організація залізничного туризму як інноваційний шлях розвитку пасажирських компаній. Вісник економіки транспорту і промисловості, 62, 118–124.
100. Про внесення змін до Закону України «Про туризм». №1282-IV (2003). URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1282-15>.

101. Про електронні документи та електронний документообіг. № 851-IV. (2003). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/851-15>.
102. Про електронну комерцію. № 675-VIII. (2015). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/675-19>
103. Про затвердження Положення про департамент туризму та курортів. №1202. (2016). URL: <https://docs.dtkr.ua/doc/v1202731-16>.
104. Про затвердження форм документів у сфері публічних закупівель. № 490. (2016). URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0449-16>.
105. Про публічні закупівлі. № 922-VIII. (2015). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19>.
106. Про соціальний діалог в Україні. №2862-VI. (2010). URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>.
107. Просування готелю і послуг готелю. Реклама готелю. Реклама і просування готелю. Реклама і просування готельних послуг. URL: <http://www.start-reklama.ru/reklama-otelya-i-gostinitsi.php>.
108. Рейтинг інвестиційної діяльності регіонів. URL: <http://www.ier.com.ua/files/Projects/2012/>.
109. Роглев, Х. Й. (2005). Основи готельного менеджменту. Київ: Кондор.
110. Роїк, О. Р. (2016). Вплив соціальної політики на розвиток туризму в умовах формування інноваційної економіки в Україні. Причорноморські економічні студії, 10, 53–57.
111. Рутинський, М. Й. (2011). Основні риси розбудови та територіальної організації мережі SPA-курортів західного регіону України, Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети». Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна.
112. Савицкая, Г. В. (2005). Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Москва: ИНФРА-М.
113. Сардак, С. Е., Джинджоян, В. В. (2010). Науково-методичні основи управління розвитком виробництва у національній економіці. Дніпропетровськ: Інновація.
114. Ситник, В. Ф., Орленко, Н. С. Імітаційне моделювання. Київ : КНЕУ.
115. Скриль, В. В., Шикіло, А. В. (2014). Мета та особливості створення підприємств з іноземними інвестиціями. Ефективна економіка, 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3649>.
116. Скриньковський, Р. М. (2015). Діагностика використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства як інструмент управління елементами його виробничо-господарської діяльності. Проблеми економіки, 1, 249–254.

117. Словник української мови. (1973). URL: <http://sum.in.ua/p/4/265/1>
118. Смирнов, І. Г. (2013). Консорціум історичних міст як туристичний кластер: українсько-словацький досвід. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, 1042. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?...2](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?...2).
119. Сорока, І. В. (2012). Сучасні тенденції міжнародного ринку туристичних послуг. Актуальні проблеми міжнародних відносин, 111 (2), 266–273.
120. Соціальний діалог: Конфедерація роботодавців України. URL: <http://www.confed.org.ua/socialdialogue.html>
121. Стафійчук, В. І. (2006). Рекреалогія. Київ: Альтерпрес.
122. Стецько, Н. П. (2013). Туризм у системі міжнародних економічних відносин. Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету, 2, 141–148.
123. Стеченко, Д. М. (2004). Наукова сутність процесу кластеризації в сфері туризму. Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права, 1–2, 376–380.
124. Ступень, Н. (2017). Аналіз ринку санаторно-курортних послуг в системі туристично-рекреаційної діяльності: економічний дискурс. Міжнародний науковий журнал, 2, 181–191.
125. Тараненко, І. В. (2011). Алгоритм дослідження та оцінки інноваційної конкурентоспроможності країн. Науковий Вісник Ужгородського університету «Економіка», 33-1, 196–201.
126. Темный, Ю. В., Темная, Л. Р. (2010). Экономика туризма. Москва: ИНФРА-М.
127. Ткаченко, Т. І. (2009). Сталий розвиток туризму : теорія, методологія, реалії бізнесу. Київ : КНТЕУ.
128. Толочко, А. (2011). Національна специфіка організації та регулювання міжнародного туризму. Дослідження міжнародної економіки, 4 (69). 88–100.
129. Туризм в Україні: куди їдуть найбільше і які напрями потрібно розвивати. URL: <http://expres.ua/news/2017/10/05/265404-turyzm-ukrayini-kudy-yidut-naybilshe-napryamypotribno-rozvyvaty>.
130. Туристична політика зарубіжних країн. (2015). Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна.
131. Українські туроператори приховують великі знижки на відпочинок у Європі: ZIK. URL: [https://zik.ua/news/2012/07/02/ukrainski\\_turoperatory\\_ryhovuuyut\\_velyki\\_znyzhky\\_na\\_vidpochynok\\_u\\_eyevropi\\_356403](https://zik.ua/news/2012/07/02/ukrainski_turoperatory_ryhovuuyut_velyki_znyzhky_na_vidpochynok_u_eyevropi_356403).
132. Ульяновченко, Ю. (2010). Інституціональні фактори інноваційного розвитку регіонів на основі кластерного підходу. Публічне управління:

теорія і практика, 2, 184–189. URL: <http://ifs.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2010-2/doc/4/06.pdf>

133. Успенський, І. В. (2003). Інтернет-маркетинг. СПб.: Изд-во СПГУЕіФ.
134. Холловой, Дж. К. (2008). Туристический маркетинг. Київ: Знання.
135. Чепурда, Л. М. (2005). Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств. Київ: Професіонал.
136. Черняк, В. Т. (2007). Стратегія розвитку туризму країни як механізм розвитку регіонів, Матеріали щорічної Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегія регіонального розвитку: формування та механізми реалізації». Одеса: ОРІДУ НАДУ, 217–219.
137. Шаповалова, О. М. (2013). Інноваційний розвиток підприємств сфери послуг: туризму. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, 4(2), 241–246
138. Шарко, В. В. (2015). Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка, 2(4), частина 2, 120–126. URL: <https://msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015-22.pdf>.
139. Шматько, Н. М. (2011) Управління гнучкістю підприємства. (Автореф. дис. канд. екон. наук). Українська інженерно-педагогічна академія, Харків.
140. Шульгіна, Л. М. (2006). Маркетинг підприємств туристичної галузі. (Дис. канд. економ. наук). Київський національний торговельно-економічний університет, Київ.
141. Шульгіна, Л. М., Гасвська, Є. Є. (2004). Маркетингові дослідження суміжників туристичних підприємств України. Маркетинг в Україні, 5, 25–33.
142. Юзевич, В. М., Ключак, О. В., Скриньковський, Р. М. (2016). Діагностика системи взаємодії держави та бізнесу в аспекті електронних публічних закупівель. Науковий журнал Економічний часопис-XXI (Economic Annals-XXI), 7–8, 39–44.
143. Янкевич, В. С., Безрукова, Н. Л. (2003). Маркетинг в гостиничній індустрії та туризмі: російський і міжнародний опыт. Москва: Финансы и статистика.
144. ABC-аналіз. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/ABC-аналіз>.
145. Awadallah, N., Saad, Sh. G. (2017). E-Procurement as a New Trend in Hospitality Industry: A Descriptive Study in Egyptian Hotels. Journal of Hotel & Business Management, 6(2), 1000168. doi: 10.4172/2169-0286.1000168.
146. Benefits of Using a Coach. International Coach Federation, ICF. URL: <http://www.coachfederation.org/find-a-coach/benefits-of-coaching/>



147. Carlson Wagonlit Travel and American Express. URL: <https://www.newswire.ca/news-releases/carlson-wagonlit-travel-and-american-express-global-commercial-card-sign-preferred-supplier-agreement-536428271.html/>.
148. Clutterbuck, D. (2001). *Everyone needs a mentor. Fostering talent in your organization*. London: CIPD.
149. Consortium in the Travel Industry — TripSavvy. URL: <https://www.tripsavvy.com/what-is-a-consortium-3252390>.
150. Countries with highest contribution of travel & tourism GDP. URL: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/documents-2019/global-main-countries-data-table-eir-2019.pdf>.
151. *Creating an Organizational Strategy for Coaching*. The Hudson Institute of Santa Barbara. URL: <http://www.cenera.ca/documents/144.pdf>.
152. *Development of Open Procurement system*. URL: <http://openprocurement.org/ua/nonprice-criteria.html>
153. Gallwey, T. W. (1976). *The Inner Game of Tennis*. New York: Random House.
154. *Global Spa & Wellness Economy Monitor — 2014*. Global Wellness Institute. URL: [http://www.spalietuva.lt/wp-content/uploads/2012/05/GWI\\_Wellness\\_Economy\\_Monitor\\_Report\\_9-27-14.pdf](http://www.spalietuva.lt/wp-content/uploads/2012/05/GWI_Wellness_Economy_Monitor_Report_9-27-14.pdf).
155. Grunt, A. (2004). *Coach yourself: Make Real Changes in Your Life*. London : Monumental Press.
156. *How Tourism Can Help Save the U.S. Economy*. URL: <https://www.theatlantic.com/business/archive/2011/06/how-tourism-can-help-save-the-us-economy/240429>.
157. International Coach Federation. URL: <http://www.coachfederation.org/>.
158. *Introduction to Risk Management in the Public Procurement of Innovation*. URL: [www.innovation-procurement.org](http://www.innovation-procurement.org).
159. Klyuvak, O., Skrynkovskyy, R. (2017). Diagnostics of enterprise selection criteria in the public e-procurement system. *Technology audit and production reserves*, 3/4(35), 40–44. DOI: 10.15587/2312-8372.2017.103857.
160. Kotovska, I., Oksentyuk, R., & Vovk, Yu. (2016). Kouchynh yak novyi metod upravlinnia personalom [Coaching as a new method of human resources management]. *Socio-Economic Problems and the State*. 14 (1), 178–184.
161. Larson, P., Richburg, M. (2003). *Leadership Coaching*. URL: <https://www.right.com/global/includes/pdfs/LeadershipCoaching.pdf>.
162. Neupane, A., Soar, J., Vaidya, K. (2014). An Empirical Evaluation Of The Potential Of Public E-Procurement To Reduce Corruption. *Australasian Journal of Information Systems*, 18 (2), 21–44. URL: <http://dx.doi.org/10.3127/ajis.v18i2.780>.

163. Porter, M. E. (1998). Location, clusters and new microeconomics of competition. *Business Economics*, 33–1. 7–17.
164. ProZorro — електронна система публічних закупівель. URL: <https://prozorro.gov.ua/>.
165. Prozorro. The Official Resource on Public Purchasing in Ukraine. URL: [http://infobox.prozorro.org/knowledge-base/view/702?q=&utm\\_source=prozorro.gov.ua&utm\\_medium=business\\_page](http://infobox.prozorro.org/knowledge-base/view/702?q=&utm_source=prozorro.gov.ua&utm_medium=business_page).
166. Record numbers of tourists are arriving in Italy. URL: <https://www.thelocal.it/20181128/record-numbers-of-tourists-are-arriving-in-italy-study-shows>.
167. The 20 most visited cities around the world in 2018. URL: <https://www.businessinsider.com/most-visited-cities-in-the-world-2018-9>.
168. Tourism Revenue By Country. URL: <https://www.worldatlas.com/articles/countries-earning-the-most-from-international-tourism.html>.
169. Travel & tourism economic impact 2018 Germany (2018). URL: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries2018/Germany.pdf>.
170. Travel & tourism economic impact 2018 United Kingdom (2018). URL: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2018/unitedkingdom2018.pdf>.
171. The Travel & Tourism Competitiveness. Report. (2015). URL: [http://weforum.org/docs/TT15/WEF\\_Global\\_Travel&Tourism\\_Report\\_2015.pdf](http://weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf).
172. Travel and Tourism total contribution to GDP. URL: <https://tcddata360.worldbank.org/WB/img/logo-wb-header-en.svg>.
173. The Worldwide Association of Business Coaches. URL: <http://www.wabccoaches.com/>.
174. World Travel & Tourism Council. (2019). Travel & tourism economic impact 2019 world. URL: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2019/world2019.pdf>.
175. Xu, F., Weber, J., Buhalis, D. (Ed.) (2013). Gamification in Tourism. *Information and Communication Technologies in Tourism*, 525–537. DOI: 10.1007/978-3-319-03973-2\_38.
176. XYZ-аналіз. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/XYZ-аналіз>.



*Наукове видання*

**Авторський колектив:**

М. М. Бігус, О. М. Вітер, Л. І. Гальків, І. І. Дідович, Г. Я. Дутка, О. В. Килин,  
О. В. Клювак, А. А. Кульчицька, З. Я. Макогін, О. М. Мартин, М. В. Маліновська,  
Т. М. Неклюдова, Л. В. Погребняк, Х. Є. Подвірна, Н. В. Савіцька, О. П. Савіцька,  
Р. М. Скриньковський, Н. М. Стручок, О. В. Фурсіна

**ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО  
БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

*Монографія*

Комп'ютерне верстання — *М. Кук*

Підписано до друку 04.12.2020 р. Формат 60\*84/16.  
Гарнітура Times New Roman. Папір офсетний. Друк офсетний.  
Ум. друк. арк. 13,71. Наклад 300 прим.  
Зам. № 2731

ТзОВ «Галицька видавнича спілка»  
вул. Тугана-Барановського, 24, м. Львів, 79005,  
тел. (032) 276-37-99

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 198.

Друк «Компанія “Манускрипт”»  
вул. Руська, 16/3, м. Львів, 79008  
тел./факс: (032) 235-52-20.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої  
продукції серія ДК № 3628 від 19.11.2009 р.