

## MANAGEMENT IN ECONOMIC SECTORS AND ENTERPRISES

**Ніна Куреда, к. е. н.**

*КЗВО «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія» ЗОР,  
Україна*

### УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ СФЕРОЮ У РЕГІОНАХ УКРАЇНИ: НАПРЯМКИ, МОЖЛИВОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ

**Nina Kureda, PhD in Economics**

*Municipal Institution of Higher Education "Khortytsia National Educational Rehabilitation  
Academy" of Zaporizhzhia Regional Council, Ukraine*

### MANAGEMENT OF TOURISM SECTOR IN UKRAINIAN REGIONS: DIRECTIONS, OPPORTUNITIES AND RESULTS

The article examines the effectiveness of regional management in the field of tourism. Territorial placement of tourist objects determines the objective need of regional management of tourist objects. With the transition to a market economy in Ukraine, a new understanding of the essence of regional development is emerging as a consequence of the use of the internal potential of the regions. The essence of this process is to shift the emphasis on direct state regulation of regional development to stimulate the formation of autonomous mechanisms in the regions and in encouraging private enterprise. Functionally, regional management forms a program of socio-economic development in all spheres of the region's economy, focusing it on achieving effective results. The purpose of the article is to identify the relationship between the programmatic planning of the development of regional tourism and the effectiveness of the implementation of these programs. The article gives the legislative provisions on self-government in the regions in the field of tourism. There is a link between state and regional tourism development programs. The time period, content and objectives of tourism development programs in some regions of Ukraine are analyzed. Their generalization has been carried out and conclusions have been substantiated regarding their optimization. Based on official statistics, calculations have been made that characterize the activities of tour operators and travel agencies in the regions of Ukraine – their number, expenses and income; the dynamics of tourist flows in the regions; the contribution of the regions of Ukraine to the development of tourism in the whole country.

**Keywords:** tourism, regions, development program, subjects of tourist activity, travel agencies, tourist operators, expenses, incomes, motives of travel.

**Постановка проблеми.** Управління регіональним розвитком – це і єдина система управління територією і управління спеціалізованими комплексами регіонів. Базою для розвитку туризму у регіонах України є, перш за все наявність та стан природних туристичних рекреацій, історичних, культурних пам'яток та інших ресурсів, які дають можливість виробляти різні туристичні продукти у відповідності до видів туризму. Крім цього споживання суто туристичних продуктів здійснюється одночасно із споживанням продукції інфраструктури туризму. Територіальне розміщення туристичних об'єктів визначає об'єктивну потребу регіонального управління туристичними об'єктами. З переходом до ринкових умов господарювання в Україні формується нове розуміння сутності регіонального розвитку як наслідку використання внутрішнього потенціалу регіонів.

Суть цього процесу полягає в перенесенні акценту з прямого державного регулювання регіонального розвитку на стимулювання формування в регіонах автономного механізму й узаоченні приватного підприємництва. Функціонально регіональний менеджмент формує програму соціально-економічного розвитку усіх сферах економіки регіону, орієнтуючи її на досягнення ефективних результатів. Таким чином, співставлення планових і фактичних результатів, їх постійний моніторинг дає можливість визначити ефективність впливу менеджменту на соціально-економічні процеси у регіоні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Регіональний рівень розвитку туризму досліджується багатьма вітчизняними вченими за наступними напрямками:

- стратегія розвитку туризму у регіонах України<sup>1,2</sup>;
- моделі взаємозв'язку державного та регіонального рівнів управління розвитком туризмом<sup>3</sup>;
- управління туристичними дистанціями (прогнозування та планування, організації, координації, регулювання, моніторингу та аналізу)<sup>4,5</sup>;
- статистичний аналіз розвитку туризму у регіонах України<sup>6</sup>.

**Завдання даної статті** є дослідження взаємозв'язку програмного планування та фактичної результативності запланованих заходів у сучасному розвитку туризму у регіонах України.

**Невирішені проблеми дослідження.** Відзначаючи важливість приведених напрямків дослідження туризму у регіонах України, зауважимо, що концептуально та організаційно менеджмент туристичного ринку систематизує у логічному взаємозв'язку цілі, заходи, інструменти, джерела фінансування та систему результативних показників. Разом з цим ефективність розвитку туризму у регіонах потребує аналізу відповідності планових завдань та фактичних результатів, причин різниці між ними з метою вчасного регулювання на непередбачувані негативні явища у розвитку туризму.

**Виклад основного матеріалу.** Менеджмент розвитку туризму в Україні реалізується на державному та регіональному рівнях. На період запуску Державної стратегії регіонального розвитку в Україні на період до 2020 р. і, у тому числі, Програми регіонального розвитку «Розвиток туризму» українська економіка знаходилась у складному становищі, а природно-ресурсний потенціал нерационально використовувався – рівень розвитку туристичної індустрії не відповідає наявному потенціалу. Метою програми визначено створення в Україні можливостей для розвитку конкурентоспроможного на внутрішньому та світовому ринках національного туристичного продукту, розширення внутрішнього та збільшення обсягів в'їзного туризму, забезпечення на цій основі комплексного розвитку курортних територій та туристичних центрів з урахуванням соціально-економічних інтересів населення, збереження та відновлення природних територій, ремонт і реставрація об'єктів культурної спадщини.

Стратегія розвитку туризму та курортів України на період 2017–2026 роки також формувалась (2016 р.) у несприятливих для розвитку туризму умовах. У тексті Стратегії зазначається, що, незважаючи на ресурсну забезпеченість та потенційні туристичні можливості, Україна на даний час не має можливості конкурувати з розвинутими туристичними державами для раціонального і ефективного використання туристичних, природних, лікувальних та рекреаційних ресурсів. В Україні необхідно сформувати туристично-рекреаційний простір шляхом створення та забезпечення функціонування зон розвитку туризму та курортів і розробити, впровадити та запропонувати споживачеві конкурентоспроможний національний туристичний продукт. У даній державній стратегії зазначається, що єдиним шляхом розв'язання системних проблем у сфері

<sup>1</sup> Савіцька, О.П. (2013). Стратегія розвитку туристичної індустрії в Україні: регіональні аспекти. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 754, 68-74.

<sup>2</sup> Борушак, М. (2008). Стратегія розвитку туристичних регіонів: *Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук*. Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України.

<sup>3</sup> Горбань, Г.П. (2011). Управління регіональним розвитком туристичної галузі: світовий досвід. *Економіка і управління*, 4, 110-113.

<sup>4</sup> Семенов, В.Ф. (ред.) (2011). *Управління регіональним розвитком туризму: Навчальний посібник*. Одеса: ОДЕУ.

<sup>5</sup> Корж, Н. В., Басюк, Д. І. (2017). *Управління туристичними дестинаціями: підручник*. Вінниця: Едельвейс і К.

<sup>6</sup> Мікловда, В.П., Маргіта, Н.О. (2017). Порівняльний аналіз конкурентоспроможності туристично-рекреаційного комплексу регіонів України. *Економіка і суспільство*, 13, 872-877.

туризму та курортів є впровадження економіко-правових механізмів успішного ведення туристичного бізнесу, інвестиційних механізмів розвитку туристичної інфраструктури, інформаційно-маркетингових заходів з формування туристичного іміджу України. Основними стратегічними цілями, згідно Стратегії, є забезпечення ефективного і комплексного (економічного, соціального, екологічного та інноваційного) використання наявного туристичного та курортно-рекреаційного потенціалу; забезпечення відповідності ціни та якості туристичних продуктів шляхом створення умов для оптимізації організаційно-економічної структури діяльності суб'єктів малого та середнього бізнесу у сфері туризму і розроблення національних стандартів надання туристичних послуг відповідно до міжнародних стандартів<sup>1</sup>.

Специфічною рисою туристично-рекреаційної сфери України є те, що вона поєднує в собі понад 50 суміжних галузей: культуру, мистецтво, науку, освіту, спорт, готельне господарство, медицину, торгівлю, харчування, транспорт, зв'язок, фінанси, народні промисли, розваги, будівництво тощо. Таким чином, процес планування розвитку туризму у країні фактично пов'язує діяльність господарських суб'єктів різних галузей.

Для досягнення синергетичного ефекту стратегічний державний напрямок розвитку галузей економіки країни повинен координуватись з відповідними напрямками діяльності галузевих підприємств у регіонах країни. З переходом до ринкового механізму господарювання змінилась роль місцевого самоврядування щодо розвитку регіонів, а саме: зростає їх самостійність у прийнятті рішень, використанні регіональних ресурсів, фінансуванні заходів, відповідальності за результати управлінських заходів. Законодавчо (Законом України «Про туризм») визначено наступним чином сутність регіонального менеджменту у сфері туризму<sup>2</sup>. Управління туризмом на місцях здійснюють органи місцевого самоврядування: обласні і районні ради, зокрема, департаменти туризму та спорту. Місцеві програми розвитку туризму затверджують сільські, селищні, міські ради. Пропозиції попередньо розглядаються і вносяться на затвердження депутатською комісією. В управлінні туризмом беруть участь також громадські організації.

Виконавчі органи місцевого самоврядування в межах їх повноважень:

- розробляють проекти місцевих програм розвитку туризму і подають їх для затвердження відповідним місцевим радам;
- вживають заходів щодо виконання місцевих програм розвитку туризму;
- залучають на договірних засадах підприємства, установи і організації, розташовані на відповідній території, до розв'язання проблем розвитку місцевого туризму та підтримки туристичних ресурсів;
- організують проведення інвентаризації туристичних ресурсів місцевого значення;
- сприяють охороні і збереженню туристичних ресурсів; – залучають місцеве населення до туристичної діяльності, створюючи нові робочі місця;
- сприяють розвитку на відповідній території різних видів туризму.

Органи місцевого самоврядування, їх посадові та службові особи здійснюють контроль за додержанням вимог законодавства з питань туристичної діяльності, проводять перевірки якості надаваних (наданих) туристичних послуг, додержання ліцензійних умов, стандартів, норм і правил щодо здійснення туристичної діяльності та відповідно до закону накладають стягнення і вживають інших заходів за порушення законодавства в галузі туризму. Статтею 31 Закону зазначено відповідальність органів місцевого самоврядування, за порушення законодавства або їх бездіяльність.

Проаналізуємо зміст програм розвитку туризму регіонів України (з найбільш активним туристичним потенціалом) з метою виявлення взаємозв'язку з державною програмою, відповідності регіональних ресурсів завданням розвитку регіонального туризму, попиту на регіональні туристичні продукти.

Наприклад, Програмою розвитку туризму і курортів у Закарпатській області на 2016-2020 рр.(5 років) визначено мету – організація та проведення заходів, які сприятимуть створенню

<sup>1</sup> Розпорядження про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року, 2017 (Кабінет Міністрів України). Офіційний сайт Верховної Ради України <<https://zakon.rada.gov.ua/go/168-2017-p>>. (2019, березень, 13).

<sup>2</sup> Закон про туризм, 1995 (Верховна Рада України). Офіційний сайт Верховної Ради України <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/324/95-вр>>. (2019, березень, 13).

сучасної інфраструктури туризму, конкурентоспроможному на національному та міжнародному ринках туристичного продукту. Найвні природні лікувальні ресурси у цьому регіоні визначили спеціалізацію туризму лікувально-оздоровчий, оскільки мережа оздоровчих, рекреаційних та туристичних об'єктів на території Закарпатської області нараховує понад 400 санаторно-лікувальних та туристично-рекреаційних об'єктів; майже 400 сільських садиб, які готові надавати туристичні послуги в 21 туристично-інформаційний центр, тощо<sup>1</sup>.

Львівська область займає одне з визначальних місць в Україні за кількістю лікувально-оздоровчих ресурсів, які представлені 200-ми лікувальними джерелами мінеральних вод 7 типів, лікувальними грязями, найбільшими в Україні родовищем озокериту. Гірський ландшафт та сприятливі кліматичні умови створили базу для розвитку у регіоні гірського туризму. На Львівщині налічується п'ята частина об'єктів архівної спадщини України – 8440 пам'яток архітектури, з них 816 пам'яток національного значення, 55 населених пунктів, що мають особливу історичну, культурну, архітектурно-містобудівну і ландшафтну цінність, включено до списку історичних населених місць України. Львівщина входить до областей України з найбільшою кількістю замків – 10, на її території розташовано 1235 культових споруд, серед яких 999 споруди (церкви та дзвіниці) – пам'ятки архітектури, з них 398 – національного значення. З 2013 року включено 16 дерев'яних храмів Карпатського регіону України та Польщі до списку «Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО», чотири з яких розташовано на Львівщині. Планування розвитку туризму у Львівській області відображене у низці програм. Так «Програма розвитку туризму і рекреації у Львівській області 2011-2013 рр.» (3 роки) створювалась перед початком «Євро – 2012»<sup>2</sup>. В подальшому у Львівському регіоні були прийняті програми за 2014-2017 роки (4 роки) та 2018-2020 роки (3 роки). Метою останньої програми стала розробка та реалізація комплексу заходів, спрямованих на забезпечення сталого і стійкого розвитку туристичної, курортної та рекреаційної галузі Львівської області, створення конкурентоспроможного на національному й міжнародному ринках якісного туристичного продукту, який давав би змогу задовольнити потреби як вітчизняних, так і іноземних туристів.

У Івано-Франківському регіоні розвиток туризму програмувався у програмах розвитку туризму на 2011-2015 (5 років) та 2016-2020 (5 років) роки. Оскільки проблемами розвитку туризму в даному регіоні є низький рівень туристично-рекреаційної інфраструктури, незадовільний стан пам'яток історично-архітектурної спадщини, низька якість і недостатній інструмент туристичних послуг та інші, тому основними стратегічними завданнями розвитку туризму у регіоні є вирішення саме цих проблем. Подібні цілі ставляться у Програмах розвитку туризму і в інших регіонах України. Хоча є і відмінності. Так, часовий період дії програм розвитку туризму, наприклад, у Херсонській та Чернігівській областях охоплюють відповідно 9 та 8 років.

Аналіз змісту приведених та інших програм розвитку туризму у регіонах показав, що у планування охоплює різні часові періоди – від 3 до 9 років. Практично у всіх регіональних програмах розвитку туризму основною їх метою є виробництво та реалізація конкурентоспроможних туристичних продуктів. Різний термін виконання програм передбачають не тільки різну кількість заходів щодо розвитку туризму, але й різний інвестиційний період їх впровадження, обсяги капіталовкладень, величину ефективності. На наш погляд, недоліками програм є відсутність у них зв'язку з регіональними господарськими суб'єктами, які безпосередньо виробляють туристичні продукти чи сприяють цьому; планування фінансування здійснювалось без зв'язку знову ж з цими суб'єктами, які б мали забезпечити виробництво конкурентоспроможних туристичних продуктів.

Проаналізуємо результативність реалізації регіональних програм розвитку туризму станом на 2017р., використовуючи офіційні статистичні дані та здійснюючи необхідні для порівняння розрахунки<sup>3</sup>.

Найбільша кількість суб'єктів туристичної діяльності за регіонами України (юридичні і фізичні особи-підприємці) станом на 2017 діяла у м. Києві – 923, в Дніпропетровській області – 325,

<sup>1</sup> Рішення про Програму розвитку туризму і курортів у Закарпатській області на 2016-2020 роки (Закарпатська обласна Рада). *LIGA-ZAKON*, <<https://ips.ligazakon.net/document/view/ZA150220?an=1>>. (2019, березень, 13).

<sup>2</sup> Там само.

<sup>3</sup> Статистичний збірник (2018). *Туристична діяльність в Україні у 2017 році*. Київ: Державна служба статистики України.

у Львівській – 282, Одеській – 264, Харківській – 263, Запорізькій – 160, Івано-Франківській – 105. Однак в динаміці цей показник у порівнянні з 2011 роком має негативну тенденцію (крім м. Києва, Львівської та Одеської областей): кількість суб'єктів у Дніпропетровській області зменшилось на 18,2 %, Харківській – 11,2%, а у Донецькій області на 89,7%, Луганській – 82%. Така спадна динаміка цього показника з 2011 року прослідковується і в інших областях України.

У складі суб'єктів туристичної діяльності працюють туроператори, турагенти і суб'єкти, що здійснюють екскурсійну діяльність. У розрізі регіонів України динаміка їх кількості у порівнянні 2017 року з 2011 роком склала:

- по кількості туроператорів у Донецькій, Кіровоградській, Луганській, Полтавській та Хмельницькій областях цей показник зменшився на 100%, Дніпропетровській – 56%, Закарпатській – 33%, Запорізькій – 70%, Івано-Франківській – 52%, Одеській – 83%, Харківській – 59%;

- по кількості турагентів цей показник виріс у Запорізькій, Київській, Львівській, та Одеській областях, а в інших спостерігалось значне зниження;

- по кількості суб'єктів, що здійснюють екскурсійну діяльність, стовідсоткове зниження показника спостерігалось з 2011 по 2017 роки у Дніпропетровській, Донецькій, Луганській, Сумській та Чернігівській областях. В цей же час цей показник виріс по Запорізькій, Івано-Франківській, Чернівецькій та Одеській (у 4 рази) областях; по інших областях показник знизився.

Станом на 2017 рік у порівнянні з 2011 роком кількість туристів, що обслуговувались туроператорами та турагентами у регіонах мала наступну динаміку (перерахунок по активних туристичних дистанціях) зросла у Дніпропетровській області на 17%, Львівській – 36%, Вінницькій – 46%, в м. Києві в 2 рази, а в Київській області майже в 3 рази. По інших областях за досліджуваний період показник значно знизився.

Питома вага витрат суб'єктів туристичної діяльності на послуги сторонніх організацій, що використовувались при виробництві туристичного продукту (на розміщення і проживання, харчування, медичне обслуговування, екскурсійне обслуговування без транспортних послуг), у 2017 році за регіонами склала:

- у розрізі юридичних осіб (всього витрачено 18363278,1 тис. грн.): міста Києва – 96,4 %, Львівської області – 1,5%, – Івано-Франківської – 1%, Одеської – 0,4%;

- у розрізі фізичних осіб-підприємців (всього витрачено 28286,4 тис. грн.): Кіровоградської області – 17,1%, Хмельницької – 15%, Донецької – 9,2%, Одеської – 9,1%, Дніпропетровської – 7,9%.

Порівняння приведених витрат юридичних та фізичних осіб-підприємців (суб'єктів туристичної діяльності) за регіонами України свідчить про більший обсяг діяльності і відповідно абсолютних витрати саме такої форми організації діяльності як юридичні особи. Так, кількість обслуговуваних туристів за 2017 рік суб'єктами туристичної діяльності склала: юридичними особами – 2 403 987 осіб; фізичними особами-підприємцями – 402 439 осіб., тобто різниця – у 6 раз. Найбільша кількість туристів, обслуговуваних туроператорами та турагентами була у Київській області – 71,5% від загального показника по Україні, Львівській – 6,2%, Дніпропетровській – 2,7%, Івано-Франківській, Одеській – 2,6%.

Звичайно, у ринкових умовах господарювання, стимулом до діяльності є дохід. Питома вага доходу від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизів і аналогічних обов'язкових платежів) у сукупному показнику роботи суб'єктів туристичної діяльності – туроператорів та турагентів по Україні станом на 2017 рік склала:

- юридичні особи (всього зароблено 18 502 975,3 тис. грн.): міста Києва – 94%, Львівської області – 2%, Івано-Франківської – 1,4%, Одеської – 0,8%;

- фізичні особи-підприємці (всього зароблено 519654,3 тис. грн.): Херсонської області – 32,2%, Дніпропетровської – 8,2%, міста Києва – 8,1%, Львівської області – 6,2%, Харківської – 6,1%.

Аналіз географії реалізованих населенню турагентами туристичних путівок у 2017 році за регіонами України показав наступне.

Щодо діяльності туристичних агентів (юридичних осіб) по реалізації путівок іноземцям для подорожей у межах України можна виділити місто Київ (74,3% від загальної кількості проданих по Україні путівок іноземцям), Львівську область (24,1%), Одеську область (1,4%), одиничні продажі путівок були у Дніпропетровській, Закарпатській та Харківській областях, а в інших областях не було продажів путівок іноземцям для подорожей у межах України. Особливістю географічного

вектору роботи вітчизняних турагентів у 2017 році є їх обслуговування виїзного туризму (окрім Львівської області). Так, Одеськими турагентами було реалізовано громадянам України путівок закордон у 5 раз більше, ніж для подорожей по Україні, турагентами Дніпропетровської області – у 10 разів більше, Рівненської області – у 57 разів більше, Тернопільської більше ніж у 1000 разів. Така структура попиту, на яку реагують вітчизняні туроператори і тур агенти, свідчить про вимоги подорожуючих (вітчизняних і зарубіжних) до взаємозв'язку ціни та якості туристичних послуг у туристичних путівках.

Аналіз кількості реалізованих турагентами (фізичними особами-підприємцями) туристичних путівок у 2017 році показав вище приведену тенденцію щодо подорожей по Україні та закордон. Так, кількість реалізованих туристичних путівок громадянам України для подорожей закордон, наприклад, по Дніпропетровській, Сумській, Харківській, Херсонській та інших областях більш ніж в 3 рази перевищувала продажі путівок для подорожей в межах України. Іноземним туристам було реалізовано путівки для подорожей в межах України тільки турагентами Львівської області, Полтавської, Волинської, Одеської, Хмельницької, Харківської, Івано-Франківської та Черкаської областей.

Станом на 2017 рік склалася наступна структура попиту туристів, обслугованих турагентами, за метою поїздки:

- обслугованих турагентами – юридичними особами: більша частина туристів мотивувалась потребами у відпочинку та дозвіллі. Так, по Запорізькій, Дніпропетровській, Одеській, Харківській, Чернівецькій областях та місту Києву таких туристів в середньому було більше 93%;

- обслугованих турагентами – фізичними особами-підприємцями: домінуючими мотивами туризму, наприклад у Запорізькій, Дніпропетровській, Львівській, Одеській, Харківській, Хмельницькій областях та місті Києві є дозвілля та відпочинок. Попит туристів в основному був мотивований потребами лікування у природних лікувальних рекреаціях Львівської, Харківської, Херсонської областей та місті Києві, зокрема, із загального показника подорожей з метою лікування по Україні турагенти Львівської області обслужили 87, 5% туристів.

Аналіз приведених даних свідчить про наступне:

- нерівномірну інтенсивність розвитку туризму у різних регіонах України;
- серед областей України виділяються регіони із значною кількістю туроператорів та турагенств, інтенсивністю продажів туристичних путівок (м.Київ, Київська, Львівська, Дніпропетровська, Івано-Франківська, Одеська області);

- орієнтацію регіональних туроператорів та турагенств на виїзний туризм. З однієї сторони, це викликано попитом вітчизняних туристів, які зорієнтовані на відповідність ціни та якості туристичних продуктів. З іншої сторони, це пасивна можливість заробляти більше коштів на посередницькій діяльності.

**Висновки з проведеного дослідження.** Аналіз змісту програм (у плановому форматі) розвитку туризму в Україні та її регіонах дозволяє здійснити наступні узагальнення та рекомендації:

Програмне планування розвитку туризму у регіонах України має часову послідовність. Однак у попередніх та наступних програмах відсутній логічний взаємозв'язок. Не просліджується аналіз виконання попередніх завдань з указанням об'єктивних чи суб'єктивних чинників, часу їх впливу на розвиток туризму у регіонах країни; не визначаються невирішені проблеми розвитку туризму як силами регіонів, так і можливостями державних органів управління; у розрізі мети, цілей та завдань програм не конкретизуються ресурсне забезпечення виконання та механізм поведінки у конкретному внутрішньому та зовнішньому конкурентному середовищі, де працюють і реалізують свої інтереси як виробники туристичних продуктів, так і їх споживачі. До планування розвитку туризму у регіонах (судячи проти списку виконавців) не залучаються регіональні господарські суб'єкти, які безпосередньо виробляють туристичні продукти чи опосередковано (у сфері туристичної інфраструктури) сприяють цьому. Недостатньо залучається науковий потенціал регіону. Наприклад, майже у кожному регіоні працюють вузи, які готують спеціалістів з туризму чи готельно-ресторанної справи, менеджменту, маркетингу. Включення науковців-викладачів, магістрів, аспірантів та студентів у процес аналізу, планування та моніторингу розвитку туризму дозволило б із меншими витратами, з орієнтацією на новинки менеджменту виконати дослідження щодо обґрунтування програм розвитку регіонального туризму, і в подальшому сформувати практичні навички студентам для майбутнього їх працевлаштування та професійного зростання.

Регіональні програми(плани) розвитку туризму охоплюють, з однієї сторони, найбільш «прозорий» період (3-5 років) для прогнозування вигодилих ризиків та результатів діяльності суб'єктів на туристичному ринку, що дозволяє конкретизувати заходи в часі, по суб'єктах, фінансуванню, вчасного реагування на негативні наслідки суб'єктивних дій чи об'єктивних процесів, тощо. З другої сторони, такі середньотермінові періоди дії програм не дозволяють реалізувати фундаментальні та визначальні завдання щодо ефективності та конкурентоздатності регіонального туризму, як, наприклад, заміна фізично зношених основних фондів, модернізації усіх складових матеріально-технічного та технологічного забезпечення виробництва туристичних продуктів, здійснення заходів щодо відновлення історичних та культурних пам'яток, природних туристичних рекреацій, екологічного захисту туристичних дестинацій. Для вирішення цих завдань необхідні стратегічний часовий простір, а, отже, і логічний взаємозв'язок окремих програм розвитку туризму у регіонах України. У деяких регіонах програми розвитку туризму охоплюють 9-річний період, але ці програми мають наповнюватись фундаментального характеру змістом заходів щодо розвитку туризму.

2. Майже у всіх сучасних регіональних програмах розвитку туризму основною метою є виробництво конкурентоспроможних туристичних продуктів, відповідний ним розвиток туристичної інфраструктури, відновлення та раціональне використання туристичних ресурсів (природних, культурних та історичних об'єктів, тощо). Для виконання такого завдання, на наш погляд, потрібно: концептуальне та методичне бачення щодо сутності, кількісних та якісних параметрів конкурентоспроможності, відповідно до яких стандартів якості, механізму визначається рівень конкурентоспроможності туристичних продуктів, а саме головне – часовий період, інвестори та обсяги інвестицій для виробництва конкурентоспроможного туристичного продукту у комплексі з продукцією(товарами та послугами) підприємств туристичної інфраструктури; сформовані рівень та обсяги платоспроможного попиту на такі конкурентоздатні туристичні продукти.

3. Використовувана система статистичних показників щодо розвитку туризму в Україні, поперше, відображає показники через призму діяльності офіційно зареєстрованих туристичних операторів, агентів та закладів, що здійснюють екскурсійну діяльність. Такий облік показників звужує інформацію про фактичну діяльність господарських суб'єктів, які саме і виробляють туристичні продукти. Наприклад, у такому виді туристичної діяльності, як лікувально-оздоровчий туризм суб'єктами-виробниками лікувально-оздоровчих та відпочинкових послуг є санаторно-курортні заклади, пансіонати, профілакторії, бази відпочинку. Врахування показників діяльності господарських суб'єктів, що виробляють туристичні продукти у сфері певного виду туризму, дозволить не тільки знати мотивацію їх діяльності, а й співпрацювати з муніципальними та державними органами влади, об'єднуючи ресурси для досягнення мети розвитку регіонального туризму – його конкурентоспроможності. Це одночасно є досягненням ряду завдань соціально-економічного розвитку регіонів через створення робочих місць, зростання платоспроможного попиту на туристичні продукти, наповнення місцевого бюджету, мультиплікаційний резонанс розвитку інших галузевих підприємств у регіоні.

4. Порівняння програмних цілей розвитку туризму у регіонах країни та фактичних результатів – потоків туристів, кількості суб'єктів туристичної діяльності, тощо свідчить про недостатню обґрунтованість програм з точки зору прогнозів попиту та пропозиції як на туристичному ринку України, так і у зарубіжних країнах. Тому у регіонах необхідно розвивати такий напрямок менеджменту туризму як маркетинг і використовувати результати його дослідження у підготовці програм розвитку туризму і поточного моніторингу змін на ньому.

5. Розвиток туризму у регіонах України потребує створення та реалізації механізму об'єднання ресурсів місцевої влади та суб'єктів туристичної діяльності з метою ефективного соціально-економічного розвитку регіону та бізнес-діяльності регіональних господарських суб'єктів.

## References:

1. *Zakon pro turyzm, 1995* (Verkhovna Rada Ukrayiny). [Law on Tourism, 1995 (Verkhovna Rada of Ukraine)]. *Ofitsiynyy sayt Verkhovnoyi Rady Ukrayiny* [The official website of the Verkhovna Rada of Ukraine] <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/324/95-vr>>. (2019, March, 13). [in Ukrainian].
2. Borushhak, M. (2008). *Strategiya rozvitku turistichnix regioniv* [Strategy of development of tourist regions: author's abstract.]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Lviv: Institut regional'nix doslidzhen' NAN Ukrayiny [in Ukrainian].

3. Gorban, G.P. (2011). Upravlinnya regional`nim rozvitkom turistichnoyi galuzi: svitovij dosvid [Management of regional development of tourism industry: world experience]. *Ekonomika i upravlinnya* [Economics and management], 4, 110-113 [in Ukrainian].
4. Korzh, N.V., Basyuk D.I. (2017). *Upravlinnya turistichnimi destinacijami* [Management of tourist destinations: textbook]. Vinnytsia: Edel`vejs i K. [in Ukrainian].
5. Miklovda, V.P., Margita, N.O. (2017). Porivnyal`nij analiz konkurentospromozhnosti turistichno-rekreacijnogo kompleksu regioniv Ukrayini. [Comparative analysis of the competitiveness of the tourist and recreational complex of the regions of Ukraine]. *Ekonomika i suspil`stvo* [Economy and Society], 3, 872-877. [in Ukrainian].
6. *Rishennya pro Prohramu rozvytku turyzmu i kurortiv u Zakarpat-s`kiy oblasti na 2016-2020 roky* (Zakarpat`ska oblasna Rada) [Decision on the Program of Tourism and Resorts Development in Transcarpathian Region for 2016-2020 (Transcarpathian Regional Council)] *LIGA-ZAKON* <<https://ips.ligazakon.net/document/view/ZA150220?an=1>>. (2019, March, 13). [in Ukrainian].
7. *Rozporyadzhennya pro skhvalennya Stratehiyi rozvytku turyzmu ta kurortiv na period do 2026 roku, 2017* (Kabinet Ministriv Ukrayiny) [Resolution on approval of the Tourism Development and Resorts Development Strategy for the period up to 2026, 2017 (Cabinet of Ministers of Ukraine)]. *Ofitsiynyy sayt Verkhovnoyi Rady Ukrayiny* [The official website of the Verkhovna Rada of Ukraine] <<https://zakon.rada.gov.ua/go/168-2017-r>>. (2019, March, 13). [in Ukrainian].
8. Savicz`ka, O.P., Savicz`ka, N.V. (2013). Strategiya rozvytku turistichnoyi industriyi v Ukrayini: regional`ni aspekti [Strategy for the development of the tourism industry in Ukraine: regional aspects]. *Visnik Nacional`nogo universitetu "Lvivs`ka politexnika"* [Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"], 754, 68-74 [in Ukrainian].
9. Semenov, V.F. (ed.) (2011). *Upravlinnya regional`nim rozvitkom turizmu* [Management of Regional Development of Tourism]. Odesa: ODEU. [in Ukrainian].
10. Statystychnyy zbirnyk [Statistical Collection] (2018). *Turystychna diyal`nist' v Ukrayini u 2017 rotsi* [Tourist activity in Ukraine in 2017]. Kyiv: State Statistics Service of Ukraine <[www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/05/zb\\_td\\_2017.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/05/zb_td_2017.pdf)>. (2019, March, 13). [in Ukrainian].