

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ
ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.122.02.06 ПЗ

Розробила: студентка 2 курсу, групи 213-ЕП-322
спеціальності 051 «Економіка»
(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)



(підпис)

Юлія ГРИНЕВИЧ

Керівник: професор, д-р екон. наук
Ірина ТОКМАКОВА

Рецензент: професор, д-р. екон. наук
Олена ДИКАНЬ

2024

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

_____ Володимир ДИКАНЬ

«_____» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Гріневич Юлії Петрівні

1 Тема «Стратегічне управління сталим розвитком підприємств туристичної індустрії»

керівник Токмакова Ірина Василівна, д-р. екон. наук, професор

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від «23» жовтня 2023 року № 30/23з

2 Строк подання студентом закінченої роботи «02» січня 2024 року

3 Вихідні дані Статистичні дані

Матеріали й аналітичні звіти міжнародних організацій

Періодичні видання

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Теоретичні аспекти стратегічного управління сталим розвитком підприємств туристичної індустрії

2 Діагностика розвитку підприємств туристичної індустрії

3 Стратегічні засади забезпечення сталого розвитку підприємств туристичної індустрії

5 Перелік графічного матеріалу

1 Мета завдання, об'єкт і предмет дослідження
2 Основні визначення поняття «стратегічне управління»
3 Складові змісту стратегічного управління
4 Процес стратегічного управління підприємством
5 SWOT-аналіз конкурентоспроможності ринку туристичних послуг України
6 Структура подорожей Україною
7 Надходження податків від туристичної галузі в Україні
8 Показники роботи суб'єктів туристичної діяльності України
9 Тренди сталого розвитку туристичної індустрії
10 Формування екологічної стратегії
11 Витрати на реалізацію проєкту
12 Оцінка результативності проєкту

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «02» жовтня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	<i>ПРИМІТКА</i>
1. Теоретичні аспекти стратегічного управління сталим розвитком підприємств туристичної індустрії	27.10.2023	викон.
2. Діагностика розвитку підприємств туристичної індустрії	20.11.2023	викон.
3. Стратегічні засади забезпечення сталого розвитку підприємств туристичної індустрії	21.12.2023	викон.
Висновки	25.12.2023	викон.
Графічна частина	30.12.2023	викон.

Студент

Юлія ГРІНЕВИЧ

Керівник

Ірина ТОКМАКОВА

Зміст

Вступ	5
1. Теоретичні аспекти стратегічного управління сталим розвитком туристичної індустрії	10
1.1 Сутність стратегічного управління	10
1.2 Еволюція підходів до стратегічного управління як сфери управлінської діяльності	17
1.3 Етапи процесу стратегічного управління і реалізації стратегії підприємства	25
Висновки до розділу 1	33
2. Діагностика розвитку підприємств туристичної індустрії	35
2.1 Підприємства туристичної індустрії як об'єкт діагностики	35
2.2 Характеристика ринку туристичних послуг України	45
2.3 Аналіз стану підприємств туристичної індустрії України	57
2.4 Вплив війни на розвиток підприємств туристичної індустрії	63
Висновки до розділу 2	67
3. Стратегічні засади забезпечення сталого розвитку підприємств туристичної індустрії	69
3.1 Сучасні тренди розвитку туристичної індустрії	69
3.2 Екологічні проблеми розвитку туризму в Україні	79
3.3 Формування екологічної стратегії підприємств туристичної індустрії	85
Висновки до розділу 3	94
Висновки	96
Список використаних джерел	99
Додаток А Проект еко-садиби	107

					МРЕ.122.02.06 ПЗ			
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	Стратегічне управління сталим розвитком підприємств туристичної індустрії	Літ.	Арк.	Аркуші
Розроб.		Гріневич						
Перевір		Токмакова					4	111
Реценз.		Дикань				УкрДУЗТ ¹		
Н. Контр.		Назаренко		05.01.24				
Затверд.		Дикань						

Вступ

Актуальність теми. На сьогоднішній день індустрія туризму завдяки своїй глобальності та широкому охопленню різних галузей господарства набула виняткового значення. Важливість туризму впливає з численних переваг, які останній приносить будь-якій країні. Туризм сприяє економічному зростанню та розвитку країн, забезпечує надходження доходів та надає численні економічні переваги. Він виконує важливі суспільні функції: рекреаційну, пізнавальну, культурну, виховну, економічну. Однак, із збільшенням туристичних потоків зростає і навантаження на природно-територіальні комплекси, що здатне спровокувати деградацію природних систем та загострення еколого-економічних проблем. Туристична діяльність та розбудова її інфраструктури створюють для природного середовища загрози, схожі до тих, які відбуваються внаслідок розвитку промисловості, урбанізації чи транспорту. У той же час, погіршення екологічної ситуації призводить до зменшення рівня туристичної привабливості території і зниження попиту на туристичні продукти, що, в свою чергу, є стримуючим чинником розвитку туристичних дестинацій. Таким чином, переважна орієнтація на швидкі темпи і результати економічного зростання туристичного бізнесу завдають шкоди довкіллю та сприяють загостренню суб'єкт-об'єктних відносин у системі людина-природа. А це, в свою чергу, актуалізує необхідність впровадження екологічних стратегій на підприємствах туристичної індустрії, як ключового фактору забезпечення їх сталого розвитку.

Дослідженню стану, проблем та перспектив екологізації діяльності підприємств туристичної індустрії присвячено наукові праці багатьох вчених, серед яких Мотузенко О. О., Скляр Г. П., Карпенко Н. М., Степаненко А. В. та інші. Екологічні стратегії підприємств широко вивчаються такими науковцями, як Волошенко О. О., Дикань В. Л., Овчиннікова В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В., Мартієнко А. І., Хумарова Н. І., Попова О. Ю.,

					МРЕ.122.02.06 ПЗ	Арк.
						5
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Герасименко Т. В. Разом з тим, незважаючи на значну кількість наукових розробок в окресленій сфері, питання стратегічного управління сталим розвитком підприємств туристичної індустрії висвітлені в наукових колах недостатньо і потребують подальших досліджень.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася в рамках досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні стану туристичної індустрії і обґрунтуванні стратегічних перспектив розвитку туристичних підприємств в контексті забезпечення їх сталого розвитку.

Завдання даного дослідження полягають у такому:

- встановити сутність стратегічного управління сталим розвитком;
- розкрити еволюцію підходів до стратегічного управління як сфери управлінської діяльності;
- з'ясувати етапи процесу стратегічного управління і реалізації стратегії підприємства;
- проаналізувати ситуацію на ринку туристичних послуг в умовах сьогодення;
- визначити загрози для функціонування туристичних підприємств;
- встановити сучасні тренди розвитку туристичної індустрії;
- розкрити екологічні проблеми розвитку туризму в Україні;
- розробити концептуальні положення формування екологічної стратегії на підприємствах туристичної індустрії.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління сталим розвитком підприємств туристичної індустрії.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні основи стратегічного управління сталим розвитком підприємств туристичної індустрії.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативні акти

України у сфері туризму, публікації провідних вітчизняних і зарубіжних авторів, монографічні дослідження з питань розвитку підприємств туристичної індустрії, матеріали Державної служби статистики України, матеріали й аналітичні звіти міжнародних компаній: KPMG, World Investment Report, BCG, щорічні звіти міжнародних організацій: Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), Всесвітня туристська організація (ЮНВТО), ресурси Інтернету які містяться у джерелах [1 – 78], наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями і дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань у кваліфікаційній роботі використані такі загальнонаукові та спеціальні методи: порівняльний аналіз та графічний метод – для аналізу стану транспортної індустрії України; морфологічного аналізу, систематизації та узагальнення – для розкриття сутності стратегічного управління, екологічної стратегії; класифікації – для уточнення видів ектурів.

Наукова новизна отриманих результатів. Найбільш важливі результати дослідження, що містять елементи наукової новизни, полягають у такому:

– розроблено концептуальні положення формування екологічної стратегії на підприємствах туристичної індустрії, що включають встановлені її різновиди, принципи побудови, пріоритетні напрями реалізації екологічної стратегії підприємств туристичної індустрії в умовах повоєнного відновлення. Дані пропозиції сприяють підвищенню ефективності функціонування підприємств туристичної індустрії та забезпеченню їх сталого розвитку.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені концептуальні положення формування екологічної стратегії на підприємствах туристичної індустрії є підґрунтям для розробки системи заходів і проєктів забезпечення сталого розвитку туристичної індустрії.

Результатами роботи є розроблені концептуальні положення, рекомендації і проєкт щодо формування екологічної стратегії в системі забезпеченню сталого розвитку підприємств туристичної індустрії.

Апробація результатів роботи: основні положення і результати кваліфікаційної роботи апробовано на 19 міжнародній науково-практичній конференції «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика» (1-2 червня 2023 р. м. Харків) та на 83 студенській науково-технічній конференції УкрДУЗТ (12-14 грудня 2023 р., м. Харків).

Публікації: опублікована одна стаття в збірнику науково-практичних статей «Вісник економіки транспорту і промисловості» загальним обсягом 15 сторінок (у співавторстві).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

У першому розділі розкрито сутність і складові стратегічного управління підприємством, метою якого визначено створення такої динамічної системи управління, яка в умовах нестабільності і швидких змін середовища за допомогою розробки і впровадження ефективних стратегій забезпечила б високу конкурентоспроможність підприємства і досягнення ним довгострокових, стратегічних цілей. Розкрито еволюцію підходів до формування стратегій, теорії та напрями розвитку стратегічного управління, встановлені етапи стратегічного управління і інструментарій його ефективної реалізації.

У другому розділі досліджено ринок туристичних послуг і проведено його діагностику. Здійснено SWOT-аналіз конкурентоспроможності ринку туристичних послуг України. Проаналізовано результати діяльності підприємств туристичної галузі і визначено фактори, що нині впливають на бізнес-середовище функціонування транспортної індустрії.

Третій розділ роботи присвячено встановленню тенденцій розвитку підприємств туристичної індустрії і обґрунтування стратегічних напрямів забезпечення їх сталого розвитку. Встановлені загрози туристичної діяльності для навколишнього середовища, визначено сутність та складові екологічної

стратегії. Цільовими орієнтирами екологічної стратегії підприємств туристичної індустрії визначено такі, як мінімізація антропогенних навантажень, утилізація відходів, використання енерго- та ресурсозберігаючих технологій та альтернативної енергетики, впровадження систем очищення та повторного використання води, зменшення хімічного та шумового забруднення від туристичного транспорту, розвиток нових, екологічно-орієнтованих видів туризму. Розкрито принципи екологічної стратегії підприємств туристичної індустрії, а саме: синергетичності; результативності; комплексності; цілеспрямованості; збалансованості; інтегрування; адаптивності.

1. Теоретичні аспекти стратегічного управління сталим розвитком підприємств туристичної індустрії

1.1 Сутність стратегічного управління

Динамічні зміни навколишнього середовища, його турбулентність вимагають від менеджерів вищого рівня стратегічного бачення, швидкого реагування на можливі зміни та наявності деталізованого плану досягнення поставлених цілей. Зрозуміло, що для кожного підприємства важливою метою діяльності є максимізація прибутків. Досягнення її можливе лише при наявності відповідного плану заходів, виконання яких дозволяє досягнути кінцевої мети. Щоб досягти успіху в майбутньому, менеджери повинні розвивати ресурси та можливості, необхідні для отримання та збереження переваг на конкурентних ринках – традиційних та нових. Усе це забезпечує стратегічне управління підприємством, яке є основою менеджменту та головним інструментом досягнення поставлених цілей.

Залежно від умов комерційної діяльності кожна фірма використовує відповідну теорію управління. Найпрогресивнішою є теорія стратегічного управління. Світова практика бізнесу показує, що більшість організацій, які досягли значних результатів в бізнесі, завдячує саме впровадженню системи стратегічного управління.

Будь-яка модель управління організацією базується на відповідній концепції. Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток організації.

Термін «стратегічне управління» був введений в ужиток на стику 60–70-х рр. Розроблення ідей стратегічного управління здійснено в роботах

таких авторів, як Frankenhofs and Granger (1971), Ansoff (1972), Schendel and Hatten (1972), Irwin (1974) та ін. [3]

Існує значна кількість конструктивних підходів до визначення поняття «стратегічне управління», сформованих зарубіжними та вітчизняними науковцями (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 - Основні визначення поняття «стратегічне управління»
(складено на основі [3-17])

Автор	Трактування дефініції
1	2
Шендел Д., Хаттен К.	Стратегічне управління – процес визначення і встановлення зв'язку організації (фірми) з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в намаганнях досягнути бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам
Хіттенс Дж.	Стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації з допомогою управління взаємодією фірми з її оточенням
Глейдель Д.	Стратегічне управління – процес визначення та встановлення взаємозв'язків організації з навколишнім середовищем, що полягає в досягненні вибраних цілей і бажаного стану взаємовідносин з ним шляхом розподілу ресурсів, що дає можливість організації та її підрозділам діяти ефективно та результативно
Джонсон Г., Склуз К.	Стратегічне управління – це аналіз поточної діяльності фірми в конкурентному середовищі; розробка, оцінка та вибір альтернатив, реалізація вибраної стратегії
Томпсон А. , Стрікланд А.	Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей

Продовження таблиці 1.1

1	2
Шершньова З.	Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій
Василенко В.	Стратегічне управління можна визначити як таке керування організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення, і дозволяють організації виживати в довгостроковій перспективі
Василенко В., Ткаченко Т.	Стратегічне управління – це не тільки сукупність концепцій, підходів і методів, це складна система, що являє собою динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізацію розроблених планів організацією, що полягає в повторюваному циклі розв’язання п’яти основних завдань (етапів)
Віханський О.	Стратегічне управління – це управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, яке орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають збуренням з боку оточення і дозволяють досягти конкурентних переваг, і це дає можливість організаціям виживати в довготерміновій перспективі і досягти при цьому своїх цілей
Мартиненко М., Ігнат’єва І.	Стратегічне управління з точки зору загального менеджменту можна розглядати як сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети та визначення цілей організації. Вибору стратегій її діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій

Як бачимо з таблиці 1.1 провідною ідеєю, яка відображає сутність переходу від оперативного управління до стратегічного, є ідея необхідності

переносу центра уваги вищого керівництва на зовнішнє середовище, щоб відповідним чином і своєчасно реагувати на зміни, які у ньому відбуваються [18].

Стратегічне управління розглядають як теорія і практика забезпечення стратегічної конкурентоспроможності й ефективності рішень шляхом розробки стратегії організації при прийнятті відповідальності за цю роботу її керівниками. Зміст стратегічного управління подано на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Складові змісту стратегічного управління [19]

Узагальнюючи наведені характеристики, під стратегічним управлінням матимемо на увазі динамічний процес, що базується на використанні потенціалу підприємства, орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей функціонування (відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі) шляхом інноваційної спрямованості, зростання обсягів

господарювання, реструктуризації підприємств або антикризового управління.

Різні підходи до стратегічного управління на конкретному підприємстві потребують однак чіткого уявлення загальної сутності цього процесу і інтегральної мети стратегічного управління.

Мета стратегічного управління – створення такої динамічної системи управління, яка в умовах нестабільності і швидких змін середовища за допомогою розробки і впровадження ефективних стратегій забезпечила б високу конкурентостійкість підприємства і досягнення ним довгострокових, стратегічних цілей.

Впроваджуючи стратегічне управління не слід забувати про необхідність певних зусиль для забезпечення його ефективного співіснування з оперативним, оскільки вони потребують різних підходів, часом навіть конкурентних. А тому потрібно добре знати характерні особливості обох видів управління (рисунку 1.2).

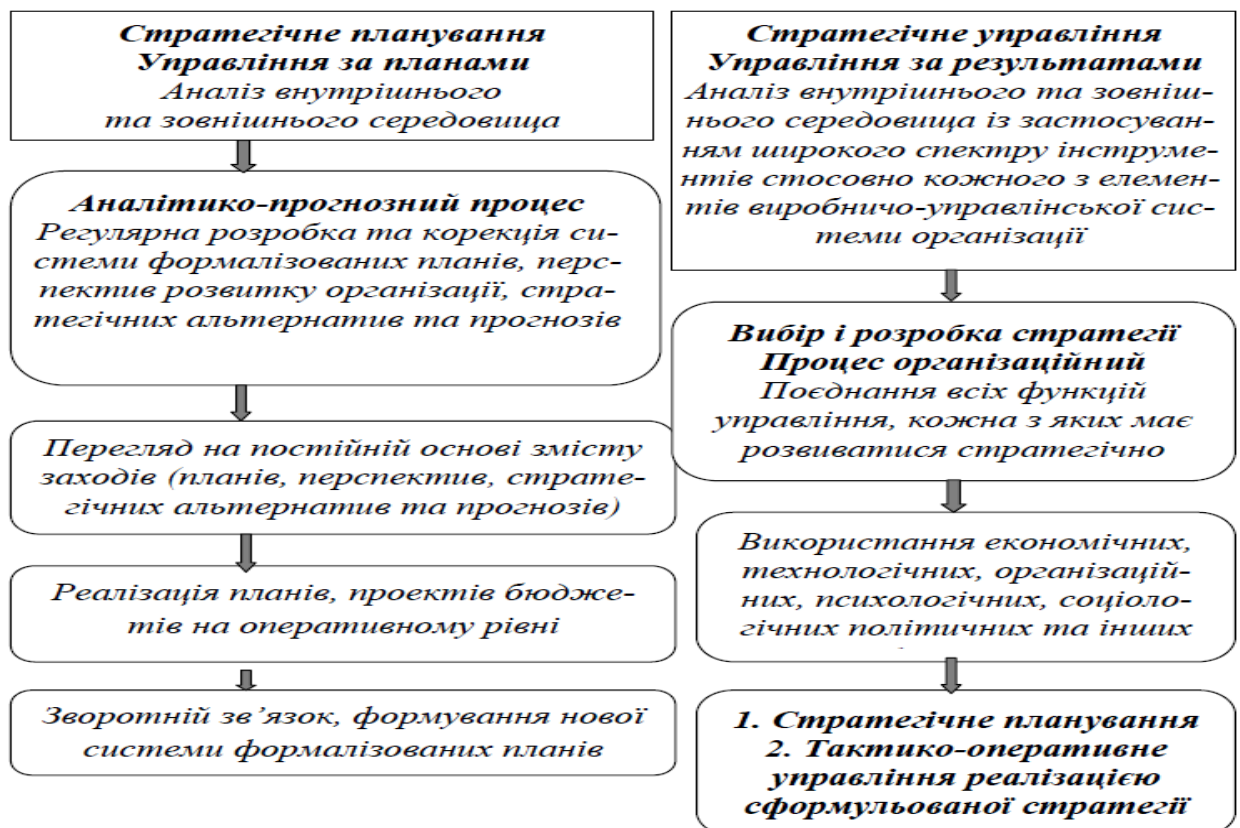


Рисунок 1.2 – Порівняльна характеристика довгострокового та стратегічного управління [20]

Основним призначенням стратегічного управління є концептуалізація ринкової кон'юнктури, параметрів і ситуацій, що виникають з тих чи інших причин у процесі реалізації економічних інтересів компаній. Ця діяльність об'єднує загальні функції менеджменту мотивацію) в єдиний управлінський ланцюг, холізм яких спроможний привести як до нової кон'юнктури, так і до нових викликів, що повторюючись, викликає циклічність процесів та явищ в управлінській діяльності. Концептуалізацію таких циклів забезпечує процес розробки стратегії, а зв'язки з зовнішнім середовищем формуються у процесі реалізації стратегії.

Стратегічне управління підприємством являє собою концепцію, якій притаманні наступні характерні особливості [21-23]:

1) базується на певному поєднанні теорій менеджменту стосовно діяльності підприємства (зокрема на системному та ситуаційному аналізі, цільовому та інноваційному підходах до управління тощо); підприємство при цьому розглядається як відкрита соціально- економічна та матеріально-речовинна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів – розвитку підприємства в довгостроковій перспективі;

2) орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Завдяки цьому вдається створювати адекватні наявним умовам системи стратегічного управління, що відрізнятимуться одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища;

3) концентрує увагу на необхідності збору та застосування баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дають змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації;

4) допомагає прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію відповідним розподілом ресурсів, встановленням ефективних зв'язків та формуванням стратегічної поведінки персоналу;

5) передбачає застосування певних інструментів і методів розвитку

підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю тощо);

б) створює передумови для створення такої системи управління, яка дає змогу функціонувати організації у стратегічному режимі, що, у свою чергу, забезпечує її існування в довгостроковій перспективі тощо.

Стратегічне управління, безумовно, є процесом безперервним та динамічним і не може бути універсальним для будь-якої ситуації. Крім цього, існують певні обмеження щодо використання стратегічного управління на підприємстві (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 - Обмеження щодо використання стратегічного управління на підприємстві та шляхи його подолання [24]

Обмеження	Шляхи подолання
2	3
Відсутність системного підходу до формування стратегічного управління на підприємстві	Впровадження системи подвійного управління: стратегічного рівня та децентралізованих підрозділів. Застосування стратегічного контролю та контролінгу. Використання стимулів щодо освоєння стратегічного управління. Формування стратегічної поведінки
Конкуренція стратегічних і поточних видів діяльності з перевагою останніх	Розробка системи стратегічних планів, у тому числі стратегічних бюджетів. «Захист» стратегічної діяльності за допомогою низки планово-організаційних і соціально-економічних заходів
Відсутність надійної стратегічної інформації для управління підприємством	Формування (зміцнення) аналітичних служб підприємства. Побудова систем стратегічного моніторингу та контролінгу: зовнішнього середовища; внутрішнього середовища
Брак у персоналі навичок стратегічного управління	Спеціальна підготовка кадрів управління, особливо вищого рівня, для всебічного забезпечення функціонування організації у стратегічному режимі. Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу щодо прийняття стратегічних рішень, а також їх застосування та аналізу наслідків
Опір змінам у вигляді «ліквідації загроз», розподілу влади, прав, обов'язків та відповідальності, способу мислення та звичних ритуалів	Створення структури, що здатна змінюватись. Спільне прийняття стратегічних рішень. Управління опором. Формування стратегічного мислення та поведінки

Отже, основою забезпечення розвитку підприємства в сучасних динамічних умовах господарювання є стратегічне управління. Поправу стратегічне управління вважається одним з головних елементів гарантування довгострокового успіху підприємства. Без орієнтації на стратегічне управління підприємства позбавлені можливості оперативно реагувати на виклики сьогодення та досягати глобальних цілей.

1.2 Еволюція підходів до стратегічного управління як сфери управлінської діяльності

Використання стратегічного управління в практиці господарювання вітчизняних туристичних підприємств неможливе без осмислення та аналізу першоджерел витоків в історичному аспекті. Теорія стратегічного управління була розвинута американськими дослідниками бізнесу та консультаційними фірмами, що пізніше було використано в якості методів внутрішньофірмового планування у всіх розвинених країнах світу.

У стратегічному управлінні існують різні напрями, які по-різному розставляють дослідні акценти, виділяючи ті чи інші методологічні пріоритети. Такі напрями називаються науковими школами, Популярність шкіл обумовлена зацікавленістю як школи розвиваються, взаємозбагачуючись, узагальнюючи практичний досвід і пропонуючи варіанти стратегічних рішень для підприємств.

Кожна школа має свої особливості, сприяє розвитку стратегічного управління та викликає критичні зауваження. Автори кожної школи акцентують увагу на певних моделях та методах розробки стратегій, однак практика використання стратегічного управління доводить, що, з одного боку, немає єдиного «ідеального» підходу, а з другого – існують елементи, що їх використовують усі автори.

Ці школи можна згрупувати за характером досліджень в такій

послідовності (рисунок 1.3).

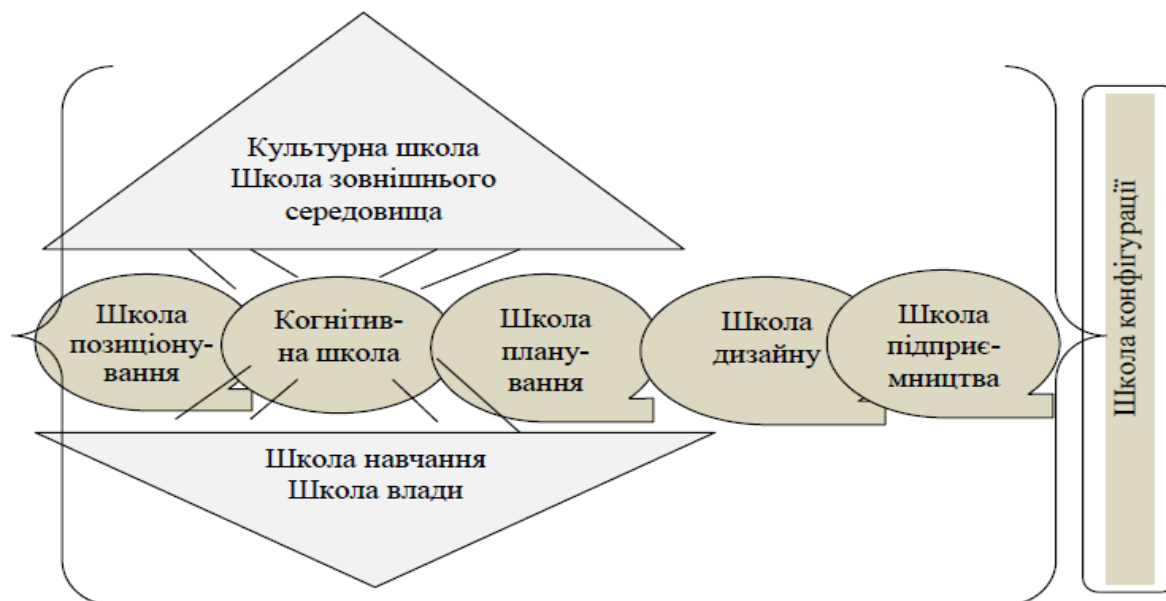


Рисунок 1.3 – Десять шкіл як один процес [25]

Вчені пропонують асоціювати зазначені школи з десятима підходами, що використовують при формуванні стратегії. Представники першої школи, що домінувала в 1960-ті роки (а дві наступні виникли на її основі) розглядають стратегію як процес проектування або конструювання. Друга школа, розквіт якої припав на 1970-ті роки, розглядала стратегію як відносно незалежний процес формального планування. Прихильники третьої школи, що заявила про себе в 1980-ті роки, зосередилася не на плануванні стратегії, а на її змісті. Найменування школи «позиціонування» вона одержала тому, що її послідовники як найважливіше завдання розглядали принципи вибору стратегії відповідно до позиціонування підприємства на ринку. Чотири наступні школи намагалися перебороти невизначеності, пов'язані з поведінкою індивіда, і детермінантно проаналізувати процес стратегічного менеджменту. Так представники школи навчання вважали, що стратегія повинна розроблятися крок за кроком у міру розвитку, самонавчання організації. Представники школи влади розглядали стратегію як процес переговорів між конфліктуючими групами усередині організації або між організацією й зовнішнім середовищем. Відповідно до поглядів прихильників школи культури, стратегія залежить від

культури організації, а процес її вироблення є колективним процесом. Теоретики школи зовнішнього середовища вважали, що побудова стратегії є реактивним процесом і визначається як реакція на зміни у зовнішньому середовищі. Школа, названа Г. Мінцбергом та іншими «школою конфігурації» становить підхід, що прагне об'єднати завдання всіх попередніх – процес розробки стратегії, її втримання, організаційну структуру і її оточення. Вона опирається на принципи й методи організаційного розвитку, виводячи з них закономірності стратегічних змін: стратегія розглядається як процес трансформації.

Еволюція уявлень про об'єкти управління в контексті домінування різних шкіл стратегічного управління подано на рисунок 1.4.

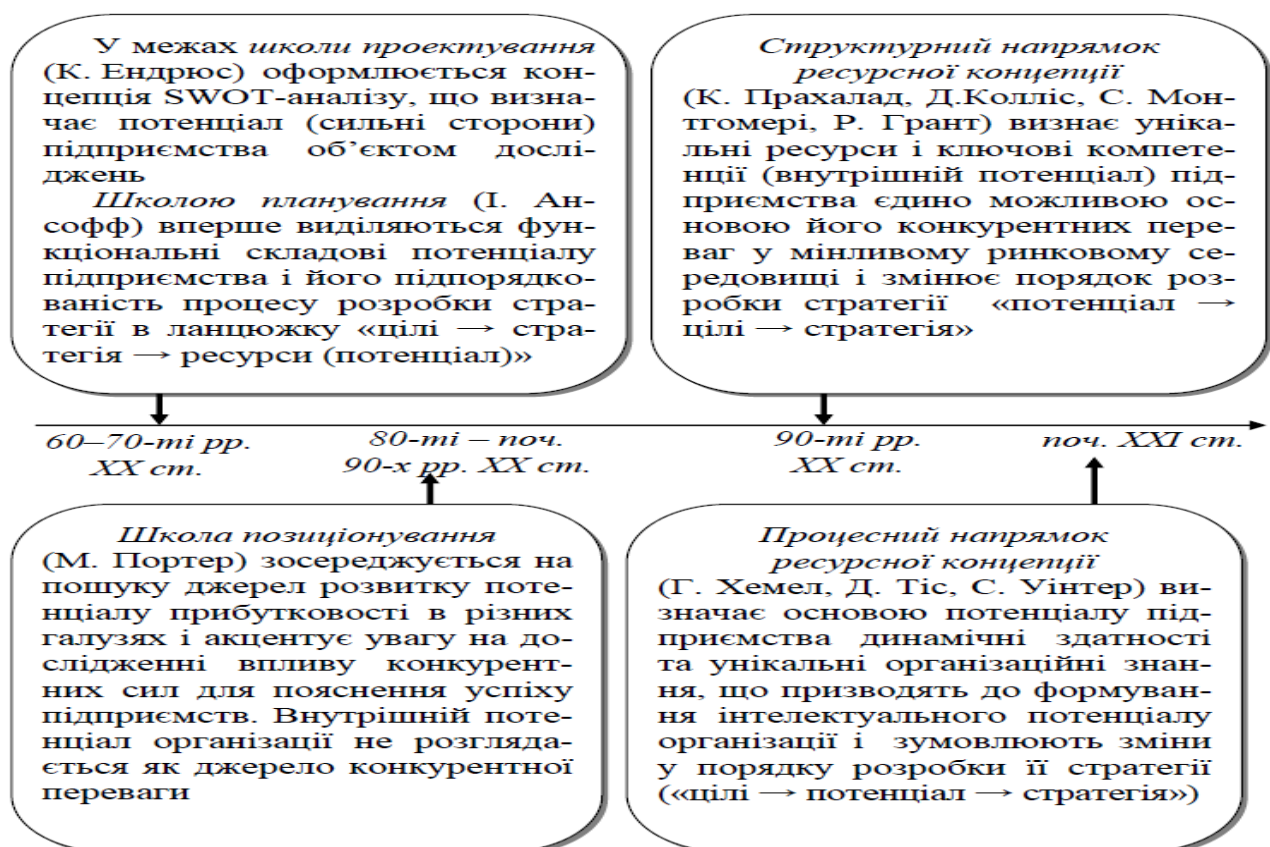


Рисунок 1.4 – Розвиток уявлень про об'єкти стратегічного управління [26]

Як видно, теорія стратегічного управління зароджувалася та еволюціонувала опираючись на господарську практику. Тому в науці склалися

різні напрями досліджень та періоди розвитку стратегічного менеджменту. Аналізовані школи стратегій це, по суті, реакції дослідників і керівників успішно діючих фірм на зміни, у першу чергу зовнішнього середовища фірм, за змістом і часом появи, що відбивають окремі етапи розвитку стратегічного менеджменту.

Вивчення літературних джерел дає підстави виділити три ключові етапи, що характеризують еволюцію парадигми стратегічного управління. У 1960-х-першій половині 1970-х переважала школа планування, з середини 1970-х до кінця 1980-х лідерство переходить до школи позиціонування, 1990-ті роки характеризуються бурхливим розвитком школи навчання. У ці періоди по-різному оцінюються пріоритети внутрішнього і зовнішнього середовища фірми при створенні успішних стратегій.

Найбільш формалізовані моделі, що частіше використовуються в навчальному процесі і під час практичної розробки стратегій на рівні окремих організацій, запропонували перші три школи.

Для першого етапу, в цілому, характерний пріоритет внутрішніх аспектів діяльності фірми, для другого - безсумнівний акцент ставиться на зовнішнє оточення, особливістю третього етапу стало повернення на оновленій інтелектуальній основі до внутрішніх здібностей. Пошук конкурентних переваг фірми всередині неї викликав в останні роки розвиток напряму, що отримав назву ресурсного підходу [27].

Велике значення для розвитку стратегічного управління мали не тільки наукові роботи А. Чандлера, К. Ендрюса, І. Ансоффа та їх колег з академічного середовища, але й інструменти, розроблені консультативними компаніями. Бостонська консультативна група запропонувала метод побудови портфеля продукції фірми на підставі оцінки її частки на ринку і темпів зростання попиту на продукцію, а також розвинула ідеї методу кривих досвіду, що встановлюють залежність зниження витрат фірми в результаті зростання ринкової частки.

Основним результатом розвитку теорії стратегічного управління стала зміна підходу до розуміння стратегії. «Тепер цим поняттям позначався вибір

товарних ринків, на яких фірма буде конкурувати, і ключові політики, що визначають те, як вона буде конкурувати. Було показано різницю між корпоративними, діловими і функціональними стратегіями, розроблені методики їх створення та аналітичні інтерпретації їх впливу на результати компаній» [28].

Особливістю етапу, започаткованого в 1970-х роках є неможливість використання моделей планування, заснованих на базових припущеннях багатьох колишніх концепцій стратегічного управління, авторами яких були Д. Шендель, Ч. Хофер, Р. Рамелт, в умовах зростання невизначеності зовнішнього середовища призвела до пошуку нових теоретичних підходів [28]. Найбільш істотними дослідженнями цього періоду стали праці М. Портера. Він використав логіку теорії галузевої організації та створив концепцію у відповідності до якої переноситься акцент з фірми на аналіз галузі, в якій вона конкурує. М. Портер стверджував, що, хоча найкраща стратегія будь-якої фірми залежить від конкретних обставин, існують лише три обґрунтовані та виправдані стратегії конкурентної боротьби [29]. Використання цих стратегій дозволяє фірмі успішно впоратися з п'ятьма конкурентними силами, забезпечити своїм акціонерам більш високі доходи від інвестицій в порівнянні з конкуруючими фірмами і здолати конкурентів в довгостроковій перспективі.

Наступний етап слід віднести до початку 1990-х років, який отримав назву ресурсного підходу. Він характеризується перенесенням акцентів з зовнішнього середовища на внутрішні аспекти діяльності фірми. «Цей підхід акцентує увагу на рентах, які дістаються власникам рідкісних, специфічних відносно фірм ресурсів, а не від економічних прибутків від позиціонування на товарних ринках» [28]. Головну увагу представників ресурсного підходу зосереджено на вигодах, які може набувати фірма завдяки наявності у неї унікальних ресурсів і здібностей, якими не володіють інші фірми. У середині ресурсного підходу існують різні напрями, по-різному пояснюють причини неоднорідності ресурсів і, отже, пріоритети в діяльності менеджерів. Дж. Барні, Д. Колліз, С. Монтгомері, Б. Вернерфельт розглядають стратегію як поведінку

фірми, орієнтовану на підтримку і накопичення активів, що приносять додаткові доходи від їх використання та створюють конкурентні переваги [28].

Представники процесного напрямку - К. Прахалад, Г. Хемел, Р. Грант, Д. Тіс та ін., основну увагу приділяють оновленню здібностей фірми для пристосування до динамізму зовнішнього середовища. «Термін здатності підкреслює ключову роль стратегічного управління в належній адаптації, інтеграції та реконфігурації внутрішніх та зовнішніх організаційних навичок, ресурсів і функціональних компетенцій в цілях відповідності вимогам мінливого бізнес-середовища» [30]. Ці представники зробили висновок про необхідність розгляду компанії як поєднання ключових, базисних компетенцій, тобто навичок, умінь і технологій, що дозволяють компанії надавати блага споживачам. Саме ключові компетенції є джерелом конкурентної переваги. У 1994 році у книзі «Конкуруючи за майбутнє» К. Прахалад, Г. Хемел, сформулювали ідею, відповідно до якої для створення лідерства в майбутньому необхідно концентрувати зусилля не на успіхах в сьогоdnішній конкурентній боротьбі за частку ринку, а на інтелектуальному лідерстві, на створенні важко копіюються іншими фірмами компетенцій [30].

К. Прахалад і Г. Хемел вводять поняття «стратегічна архітектура». Стратегічна архітектура - це план широкого оволодіння можливостями, що показує організації, які можливості їй необхідно нарощувати прямо зараз, запити яких нових груп споживачів почати розуміти негайно, які нові канали вивчити вже сьогодні, до яких нових пріоритетів розвитку прагнути в даний момент для того, щоб перехопити майбутнє. Питання, які вирішує стратегічна архітектура - це те, що треба зробити вже сьогодні, щоб підготуватися до оволодіння значною часткою майбутніх доходів на арені виникаючих можливостей. Динамічні здібності розглядаються як «потенціал фірми в інтегруванні, створенні та реконфігурації внутрішніх та зовнішніх компетенцій для відповідності що швидко середовищі» [30].

Розкриваючи еволюційні напрями розвитку, загальну їх характеристику наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Загальна характеристика теорій та напрямів розвитку стратегічного управління (складено автором за [25-30])

Період	Представники	Праці	Загальна характеристика
1	2	3	4
Зародження науки «стратегічне управління»(до 1960-х років)			
1911р.	А. Маркус, Р. Гудман, Д. Гразман	Гарвардська школа бізнесу курс «Політика бізнесу»	Зроблений акцент на кейс-методах Недоліком курсу була відсутність нормативів та базової спеціальної теорії
1938 р.	Ч. Барнард	«Функції керівника»	Вперше відмітив різницю між роботою менеджера по підвищенню економічної ефективності організації та діяльністю вищого керівництва з точки зору досягнення поставлених цілей. Ця концепція розмежувала оперативне управління та управління на вищому рівні, пов'язала організацію із зовнішнім середовищем
1957 р.	Ф. Селзнік	«Керівництво управлінні: соціо- логічне трактування»	Уведено поняття, розкриті характерні і відмінні компетенції
Доаналітичний період (1960 –ті – перша половина 1970-х років)			
1960-ті роки	А. Чандлер	«Стратегія структура», 1962 р.	Вперше замість терміну «політика бізнесу», було використано поняття стратегії як «встановлення базових довгострокових цілей та завдань підприємства та розроблення програми дій та розподілу ресурсів, необхідних для реалізації цих цілей»
	Колективний підручник Гарвардсь- кої школи бізнесу	«Політика бізнесу: Текст і кейси», 1965 р.	Запропоновані низка визначень та концепцій, що стали надалі класичними. Проте ці роботи обумовили зародження різних течій та напрямів розвитку стратегічного управління
	І. Ансофф	«Корпоративна стратегія», 1965 р.	Переважала концепція стратегічного планування, модель Чандлера «структура- стратегія» системами управління. Проте модель Ансоффа скоріше була спрямована на підтримку процесів корпоративної експансії та диверсифікації, ніж на стратегічне планування в цілому
Формування нової наукової дисципліни «стратегічне управління» (середина 1970-х – 1980-ті роки)			
1970- ті роки	К. Ендрюс	«Концепція стратегії», 1971 р.	Оцінка внутрішніх сильних і слабких сторін організації призводить до ідентифікації її характерних компетенцій, а оцінка загроз та можливостей зовнішнього середовища дозволяє їй визначити потенційні фактори успіху, що лягло в основу SWOT-аналізу

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
	Д. Шендел, К. Хаттен	«Політика підприємства або стратегічного управління: більш широкий погляд на нові дисципліни», 1972 р.	Уводиться термін «стратегічне управління» під яким розуміють роботу, пов'язану з фігурою підприємця і його функцією заснування та постійного оновлення організації
Розвиток на власній основі (1980-ті – 1990-ті роки)			
1980-ті роки	М. Портер	«Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів», 1980р., «Конкурентна перевага: досягнення та утримання найвищих результатів», 1985 р., «Конкурентні переваги країн», 1990р.	Розроблені: модель «п'яти сил конкуренції», концепції трьох типових конкурентних стратегій (лідерства за витратами, диференціювання та фокусування), «ланцюг створення цінності товару»
	Б. Вернер-фельт	«Ресурсне трактування фірми», 1984 р.	Акцентовано увагу на «корисності аналізу фірми скоріше з точки зору її ресурсів, аніж продуктів» Запропонована нова термінологія «ресурсне трактування фірми»
1990-ті роки	К.К. Прахалад, Г. Хамел	«Ключова компетенція корпорації», 1990 р.	Обґрунтовані переваги концепції фірми як портфелю організаційних компетенцій (здібностей), а не як портфелю бізнес-одиниць
	Дж.Барні, Р. Грант, І. Дірекс, Д. Колліз, К. Кул, С. Монтгомері, М. Петер, Р. Рамелт, Д. Тіс	Роботи присвячені ресурсному підходу	Головна ідея ресурсної концепції полягає в тому, що притаманна фірмам неоднорідність може бути стійкою завдяки наявності у них унікальних ресурсів та організаційних здібностей, які водночас є джерелом економічних рент та визначають, у зв'язку з цим, конкурентні переваги конкретних фірм
Формування динамічної концепції стратегічного управління (кінець 1990-х – 2000 –ні роки)			
1997	Д. Тіс, Г. Пізано, Е. Шуен	«Динамічні здібності фірми та стратегічне управління»	Динамічне відгалуження ресурсної концепції в якому вдало синтезовано економічний та поведінковий підходи до вивчення конкурентних переваг фірми

Історія розвитку теорії стратегічного управління свідчить про те, що зміна етапів не означає повної відмови від ідей, що панували на попередніх етапах. Ідеї авторів різних напрямів доповнюють один одного, їх методи дослідження комбінуються.

1.3 Етапи процесу стратегічного управління і реалізації стратегії підприємства

Процес стратегічного управління підприємством достатньо складний. Задля зручності його вивчення існує чимало спроб поділити цей процес на окремі етапи. Забігаючи наперед, слід наголосити, що на практиці процес стратегічного управління не має точних, відокремлених один від одного етапів. Адже послідовність робіт по управлінню в силу об'єктивних і суб'єктивних причин часто порушується, нерідко існує потреба повертатися назад з будь-якого так званого етапу для уточнення або коректування, окремі етапи можуть виконуватися одночасно, границі між окремими із них досить розмиті тощо.

І все ж для зручності варто поділити процес стратегічного управління на окремі умовні етапи. Проаналізувавши існуючі схеми такого поділу, пропонуємо наступну модель стратегічного управління (рисунок 1.5).

На попередньому умовному етапі проводиться вибір концепції підприємства і управління. Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії об'єкта і суб'єкта управління, характер відносин між окремими ланками його внутрішньої структури тощо.

Концепція стратегічного управління передбачає цільовий, системний, ситуативний, інтегральний, інноваційний, когнітивний підходи до організації управління, акцент на систематичному вивченні зовнішнього середовища але у взаємозв'язку з внутрішнім, цілями і стратегіями, розгляд стратегій як засобу досягнення довгострокових цілей тощо.

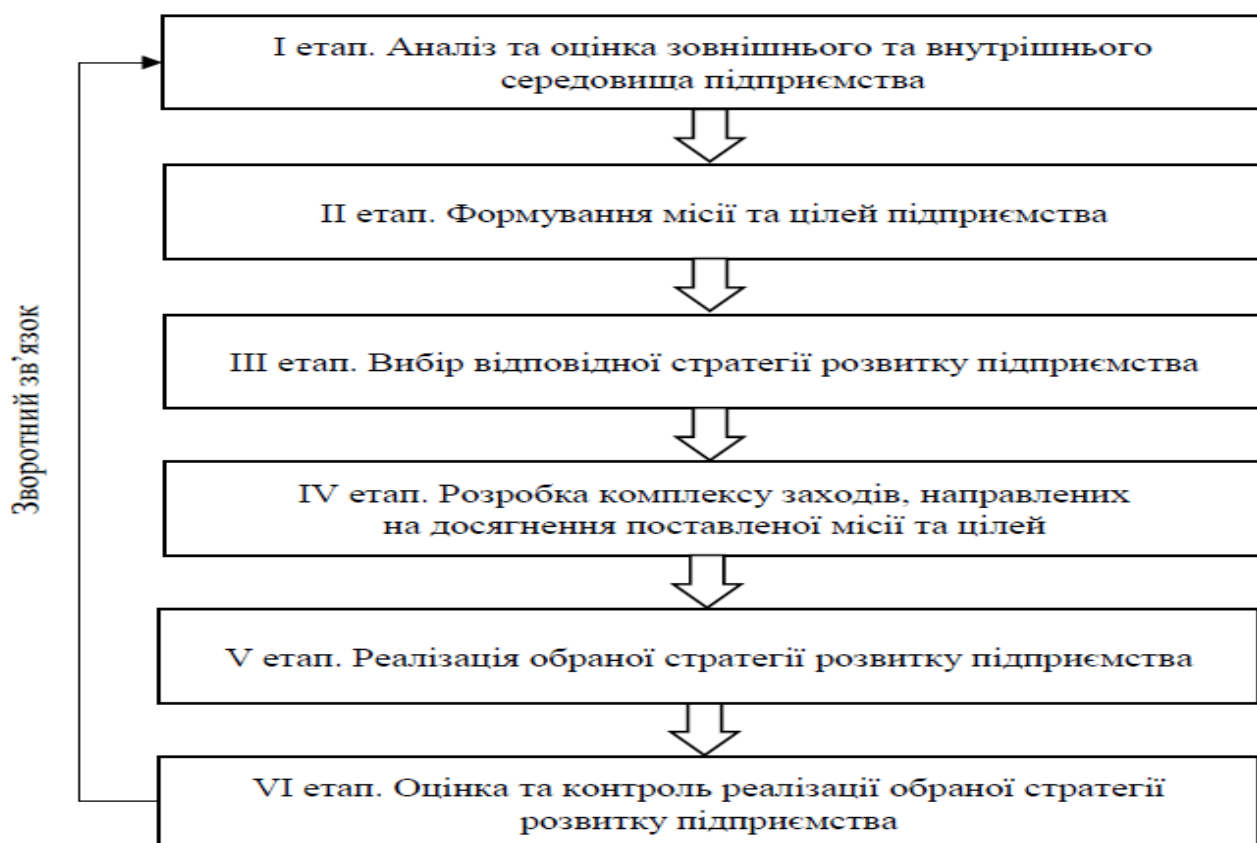


Рисунок 1.5- Процес стратегічного управління підприємством (складено на основі [11, 23])

На другому етапі здійснюють аналіз середовища підприємства, прогнозують його майбутній розвиток, виявляють можливості і загрози мікро- і макросередовища, сильні і слабкі сторони внутрішнього, оцінюють конкурентоспроможність і прогнозують її зміни.

На третьому етапі або паралельно (на новоствореному підприємстві – на першому) визначають місію, мету і цілі підприємства.

На четвертому етапі здійснюють стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей підприємства з результатами аналізу середовища, виявленні і усуненні розривів між ними і, головне, ної), конкурентних, функціональних, операційних та інших стратегій. Тут відбувається вибір найбільш оптимальних стратегій і формується остаточний варіант стратегічного плану підприємства. Тобто, моделюються варіативні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний) і

досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії. Визначається конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм. Здійснюється стратегічний вибір і оформляється стратегічний план підприємства, проводять декомпонування стратегічного плану підприємства, тобто перетворення його на тактичні і поточні плани, проекти, програми тощо, доведення їх до кожного структурного підрозділу, до кожного робочого місця. І на цьому власне процес стратегічного планування завершується.

На п'ятому етапі розпочинається процес управління виконанням стратегії, який включає в себе:

а) організаційно-кадрове забезпечення реалізації стратегії і стратегічного управління в цілому, створення і організація діяльності відповідних організаційних структур управління (ОСУ);

б) створення і організація діяльності фінансово-економічного механізму забезпечення реалізації стратегії;

в) соціально-психологічне забезпечення стратегії, впровадження стратегічного мислення, впровадження організаційної культури;

г) інформаційно-аналітичне забезпечення.

Також на цьому етапі проводиться практична оцінка виконання стратегії і змін середовища, здійснюється систематичний контроль за виконанням.

Нарешті, до системи стратегічного менеджменту відноситься так званий зворотний зв'язок на випадок, якщо в ході розробки чи виконання стратегії виявляються помилки, недоробки у формуванні стратегічного плану на будь-якому із етапів або непередбачувані зміни середовища. Інколи такий зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії і цілей, якщо вони виявилися до певної міри нереальними. До речі, зворотний зв'язок можливий на будь-якому з етапів формування стратегії. Все це свідчить про те, що і формування, і реалізація стратегії становлять єдиний процес. Причому він є безперервним, оскільки середовище, а, значить, і умови діяльності підприємства постійно змінюються, стратегічний план регулярно коригується.

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств. Американський фахівець І. Ансофф, наприклад, розглядає такі варіанти побудови стратегічного управління: «управління за допомогою вибору стратегічних позицій», «управління ранжируванням стратегічних задач», «управління на основі врахування «слабких сигналів», «управління в умовах стратегічних несподіванок» [5].

Реалізація концепції стратегічного управління організацією можлива лише тоді, коли організація є стратегічно орієнтованою. Стратегічно орієнтована організація - це така організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

До переваг стратегічно орієнтованих організацій відносять [23]:

- зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»;
- можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки;
- можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;
- здатність полегшити роботу по забезпеченню довго- та короткострокової ефективності та прибутковості;
- можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;
- можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін;

- забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;

- створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей;

Для досягнення успіху необхідне не тільки знання теоретичних засад стратегічного управління. Закордонні конкуренти використовують ті ж самі фундаментальні методи і підходи (рисunek 1.6), що й українські керівники, але, на відміну від українських, досягають більших успіхів за рахунок ретельності, дисциплінованості, з якою вони розробляють і реалізують стратегії.



Рисунок 1.6 - Методи обґрунтування стратегії підприємства

(складено на основі [11, 14])

В сучасних умовах господарювання концепція стратегічного управління підприємством повинна здійснюватись відповідно до наступних принципів: принцип рефлексії, принцип самоорганізації, принцип обмеженої раціональності, принцип самовизначення, принцип диверсифікації, принцип резервування ресурсів, принцип безупинної адаптації.

Принцип рефлексії полягає в тому, що ефективність стратегічних рішень визначається не тільки ступенем оцінки об'єктивних чинників, але і тим, як

враховуються інтереси суб'єктів з їхніми рефлексіями. Останні відбивають розуміння того, як сприймають цінності, інтереси особи, що приймають рішення (ОПР), інші виконавці з даної системи. Крім того, необхідно враховувати інтереси суб'єктів зовнішнього (стосовно системи) середовища при прийнятті рішень. Застосування цього принципу дозволяє окреслити коло методів моделювання, що можуть бути використані при стратегічному управлінні підприємством.

Принцип самоорганізації передбачає те, що підприємство, як система, може функціонувати не тільки зменшуючи небажані відхилення, а й збільшуючи бажані відхилення при існуванні позитивного зворотного зв'язку. Система, що використовує принцип самоорганізації, знаходить у флуктуаціях зовнішнього середовища корисні для себе стимули і посилює їх у контурах з позитивним зворотним зв'язком. Самопосилення веде до виникнення нових негативних зв'язків, що стабілізують систему, тобто відбуваються структурні зміни, які ведуть до нового рівня розвитку або до коливань. Система самоорганізується, якщо про її елементи можна стверджувати, що вони самі приймають рішення. У результаті між елементами виникають деякі відносно стійкі об'єднання, що дають їм певні переваги.

Принцип обмеженої раціональності. Основний дестабілізуючий вплив на сформовану парадигму прийняття рішень в економічних системах робить ідея про обмежену спроможність ОПР переробляти інформацію, а отже, обмеженість в реалізації принципу повної раціональності. Крім того, при прийнятті стратегічних рішень ОПР має справу з дуже специфічною інформацією, яка за визначенням не може бути повністю достовірною і достатньою. З іншого боку, сам факт прийняття «раціонального» рішення не є гарантією його виконання елементами системи.

Принцип самовизначення. Підприємство є відкритою системою, оскільки його функціонування неможливо без взаємодії із зовнішнім середовищем. Співвідношення активності прямого й непрямого впливу різне. Якщо вплив системи на середовище незначний, то говорять про домінування середовища

над системою. Високоорганізаційні адаптивні системи мають таку здатність змінювати зовнішнє середовище, щоб зміна власної поведінки системи не була необхідною. Вони здатні адаптувати зовнішні умови для досягнення власних цілей. Ці системи реалізують принцип самовизначення, який полягає в тому, що система сама по собі не тільки визначає своє положення в зовнішньому світі (зовнішньому середовищі), але й оцінює свій вплив на це середовище, тобто є активним її елементом. Протилежним даному є принцип пасивізму, коли система відмовляється впливати на зовнішній світ.

Принцип диверсифікації припускає, з одного боку, одночасний розвиток різноманітних видів засобів виробництва, а з іншого – концентрацію різноманітних видів діяльності. Його сутність полягає не тільки в диверсифікації виробництва, у поєднанні різноманітних галузей і видів матеріального виробництва в одному підприємстві, але й у включенні в нього сфер і видів діяльності невиробничої сфери, зокрема фінансової, сфери послуг тощо. Цей принцип у своїй матеріальній реалізації спрямований як на залучення в оборот незв'язаних ресурсів підприємства, так і може сприяти ефективному перерозподілу ресурсів між різнорентабельними видами діяльності, найбільш повному використанню виробничого потенціалу, зайнятості населення.

Принцип резервування ресурсів. Для забезпечення гнучкості виробництва як інструмента стратегічного управління, крім всього іншого, необхідний резерв виробничої потужності і резерв кваліфікованої робочої сили. Для використання диверсифікації видів діяльності як інструменти стратегічного управління необхідні: резерв матеріальних ресурсів у вигляді будинків і споруд; резерв фінансових ресурсів у вигляді вільних коштів; резерв трудових ресурсів у вигляді робітників необхідної кваліфікації. Таким чином, резервування ресурсів є одним з головних принципів, що визначають інструменти і методи стратегічного управління підприємством.

Принцип безупинної адаптації. Цей принцип впливає з динамічного характеру усталеності, тобто усталеність реалізується через нестійкість, а в

подоланні нестійкості реалізується усталеність. Таким чином, існує деяка точка рівноваги, в якій необхідно підтримувати стан системи, для чого використовується управління в реальному масштабі часу.

Завдання стратегічного управління полягає в забезпеченні такої взаємодії організації з середовищем, яка б дозволила їй підтримувати її потенціал на рівні, який є необхідним для досягнення її цілей, і тим самим давала б їй можливість виживання в довгостроковій перспективі. Стратегічне управління є гарантом довгострокового успіху підприємства на ринку, за умови належного його виконання значно зростають шанси фірми на успіх.

На рисунку 1.7 наведено основні переваги, які отримує підприємство в результаті застосування стратегічного управління.



Рисунок 1.7- Основні переваги, які отримує підприємство в результаті застосування стратегічного управління (узагальнено на основі [11, 23])

Резюмуючи зазначимо, що стратегічне управління – це реалізація концепції, яка поєднує цілеспрямовані та інтегровані підходи до функціонування підприємства, що дозволяє встановлювати цілі розвитку, співставляти їх з існуючими можливостями підприємства та привести їх у відповідність до розробки та впровадження стратегії. Основою стратегічного управління є стратегічний набір підприємства, який забезпечує комплекс бізнес, організаційних та соціальних напрямків. Основним завданням стратегічного управління є визначення місії, цілей і стратегії, розробка та впровадження системи планів як інструментів для реалізації стратегічних вказівок щодо підвищення функціонування підприємства.

Висновки до розділу 1

Основою забезпечення сталого розвитку підприємств, зокрема і туристичної індустрії, в сучасних динамічних умовах господарювання є стратегічне управління. Під ним розуміється процес визначення місії та довгострокових цілей підприємства, а також комплексу заходів направлених на їх досягнення. Стратегічне управління дозволяє підприємству постійно моніторити стан зовнішнього та внутрішнього середовища й у відповідності до нього вживати заходи направлені на підвищення ефективності свого функціонування.

Використання стратегічного управління в практиці господарювання вітчизняних туристичних підприємств потребує осмислення та аналізу першоджерел витоків в історичному аспекті. Встановлено, що у стратегічному менеджменті існують різні напрями, які по-різному розставляють дослідні акценти, виділяючи ті чи інші методологічні пріоритети. Такі напрями називаються науковими школами, а в разі теорії стратегічного управління - школами стратегічного управління. Вчені виділяють десять шкіл, які поділяються на три групи. Розробників перших трьох шкіл (дизайну,

планування, позиціонування) цікавить те, як повинні формуватися стратегії, а не те, як вони формуються насправді. Ці школи мають розпорядчий характер. Наступні шість шкіл: підприємництва, пізнання, навчання, влади, культури та зовнішнього середовища, які називаються «описовими», концентрували увагу на специфічних аспектах формування стратегії. Їх розробники прагнули пов'язати принципи формування стратегії із розгортанням стратегічного процесу в часі. Третю групу представляє школа конфігурації (структурна), що поєднує погляди всіх попередніх шкіл. Розробників цієї школи цікавить побудова стратегії, зміст стратегії, організаційна структура і організаційна культура, зовнішнє середовище організації.

З'ясовано, що існує безліч моделей процесу стратегічного управління, які в тій або інакшій мірі деталізують послідовність кроків цього процесу, однак три ключових етапи є загальними для всіх моделей: стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії. Компоненти кожного етапу, вибір критеріїв їх виконання і методів залежать від особливостей конкретного бізнесу і умов, в яких працює підприємство.

2 Діагностика розвитку підприємств туристичної індустрії

2.1 Підприємства туристичної індустрії як об'єкт діагностики

В умовах економічних змін сучасна туристська фірма, як і будь-яке підприємство, що виробляє товари або послуги, стикається з безліччю проблем. Джерелами підвищеної складності управління є висока я ступінь невизначеності ринкової ситуації, сезонна нестабільність попиту на туристські послуги, посилення конкуренції в туристському бізнесі, брак фінансових ресурсів і т.д. в таких умовах фірма не може обмежуватися тільки поточним плануванням і оперативним управлінням своєю діяльністю. Назріла необхідність стратегічного мислення, яке повинно втілитися в програму дій, уточнюючу цілі і засоби реалізації обраного шляху розвитку.

У короткостроковій перспективі успіх турфірми визначається насамперед фінансовою збалансованістю різних напрямків діяльності.

Виживання і розвиток на довгострокову перспективу залежать від здатності фірми своєчасно передбачати зміни на ринку і відповідним чином адаптувати до них свою організаційну структуру і зміст портфеля замовлень на турпослуги. Націленість на організацію майбутнього стає необхідною складовою активного стратегічного мислення сучасних менеджерів. Їх завдання полягає в тому, щоб освоїти» планування " непередбачуваного і, здійснивши стратегічний вибір, послідовно втілити його в програми дій фірми, зробивши їх зрозумілими для всіх працівників.

Індустрія туризму - це міжгалузевий господарський комплекс, який спеціалізується на створенні турпродукту, здатного задовольняти специфічні потреби населення в проведенні дозвілля в подорожі шляхом виробництва та реалізації товарів і послуг туристичного призначення.

Елементами туристичної індустрії є підприємства та установи, мета функціонування яких - задоволення певних туристичних по треб

(мотиваційних, змістовних, комфортності, атракції (притягування) тощо).

У сучасному світовому господарстві туристична індустрія впевнено утримує провідні позиції. Особливо швидкими темпами вона розвивається тоді, коли відсутні або вичерпані природні та соціально-економічні передумови для розвитку промисловості чи сільського господарства.

Туристична індустрія об'єднує різноманітні галузі та види діяльності як матеріального виробництва, так і невиробничої сфери. Головною проблемою при віднесенні окремих видів діяльності до туристичної індустрії є вибір класифікаційних ознак. Економічна діяльність, пов'язана з туризмом, традиційно визначається з точки зору попиту, споживання товарів і послуг відвідувачами та витрат, які вони несуть. При такому підході індустрія туризму - збірна сфера, яка охоплює різні види господарської діяльності, оскільки туристи мають витрати у всіх секторах туристичного обслуговування. Доповнення такого підходу критеріями відбору видів економічної діяльності, а саме: масштабом і концентрацією виробництва, спеціалізацією, переважаючим напрямом туристичних витрат, дозволяє точніше окреслити сферу індустрії туризму. При цьому доцільно виокремити такі складові сфери індустрії туризму: розміщення; перевезення; харчування; реалізація послуг; дозвілля і розваги; лікування та оздоровлення.

Туристична індустрія складається з юридичних та фізичних осіб, які надають прямі та непрямі (посередницькі) туристичні послуги у встановленому законодавством порядку. Слід акцентувати увагу на тому, що туристична індустрія є поняттям вузьчим за туристичну інфраструктуру, яка включає, крім суб'єктів туристичної індустрії, різноманітні об'єкти туристичного призначення, що формують туристичний потенціал території.

Компонентна структура туристичної індустрії - це сукупність туристичних галузей, окремих секторів і видів рекреаційної діяльності, які розкривають особливості її функціонування і розвитку в межах певного географічного простору.

Існує ряд теоретичних підходів до визначення поняття «туристична

індустрія», що відображають її глибину і проблематику (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні підходи до визначення поняття «туристична індустрія» [32]

Підходи	Представники	Зміст
Комплексний	О. Любіцева, Л. Дядечко, Н. Чорненька	Індустрія туризму – це міжгалузевий господарський комплекс, який спеціалізується на створенні турпродукту, здатного задовольняти специфічні потреби населення в проведенні дозвілля в подорожі шляхом виробництва та реалізації товарів і послуг туристичного призначення
Інте- гральний	В. Бушуєв	Індустрія туризму – це складна інтегральна система взаємодії рекреаційних потреб суб'єкта і рекреаційних можливостей природно-економічного потенціалу території»
Геопросторовий	Н. Чорненька, В. Бушуєв	Компонентна структура туристичної індустрії – це сукупність туристичних галузей, окремих секторів і видів рекреаційної діяльності, які розкривають особливості її функціонування та розвитку в межах певного географічного простору. Індустрія туризму являє собою не тільки сукупність підприємств виробничої та невиробничої сфери, що надають туристські послуги та виготовляють товари туристичного попиту, а й є однією з форм освоєння території

На окрему увагу заслуговують ті трактування, які вирізняються змістовністю, як-от:

- сфера реалізації прав і потреб громадян на відпочинок, пересування, оздоровлення;
- поїздка особи з постійного місця її проживання з будь-якою метою, окрім заняття діяльністю, оплачуваною з джерела, що перебуває в місці відвідування, на термін від 24 годин до 6 місяців [33].

Водночас, окремі тлумачення (динамічна й багатопланова діяльність, що присутня в суспільній, культурній, психологічній, просторовій та економічній сферах; складова частина успішної діяльності і престижу країни на міжнародній арені; безперервна, динамічна, поліфункціональна з тенденцією

постійного урізноманітнення функцій, етапного відповідно до змін соціально-економічного розвитку та поступу НТП, полілінійного процесу з чітко визначеними хронологічним і хорологічним векторами розвитку; каталізатор регіональної економіки, спроможний залучити до процесу розвитку не тільки комплекс рекреаційних ресурсів, але й найбільш ефективно використовувати виробничий та соціально-культурний потенціал тієї чи іншої території за умов збереження екологічної різноманітності; сфера життєдіяльності людини, пов'язана з перебуванням за межами постійного проживання, як правило, не з соціальними цілями, а також суб'єктів підприємницької діяльності, що забезпечують цей процес за рахунок реалізації туристичного продукту; специфічний вид діяльності, спрямований на задоволення усе зростаючих потреб населення та усебічний розвиток суспільства за одночасного зростання потенціалу національної економіки й окремих її складових, задіяних у цьому процесі; багатогранне явище, в основу якого покладені всі сфери життєдіяльності суспільства, спрямоване на всебічний розвиток особистості у період обмеженого проміжку часу (від 24 годин до одного року поспіль), без зайняття оплачуваною діяльністю в місці тимчасового перебування; іміджетворчий і високоприбутковий сектор економіки та чинник підвищення міжнародного авторитету України) мають лише дотичне відношення до туризму, а тому не розкривають специфіки досліджуваного поняття.

Зрештою варто погодитись, що туризм є специфічною діяльністю, пов'язаною з реалізацією відповідних конституційних прав (на відпочинок, на освіту, на лікування), відповідних суб'єктів і колективів, які самостійно, або користуючись послугами суб'єктів туристичної діяльності, подорожують у місцях, що знаходяться за межами їх звичайного середовища, в період до одного року підряд, яка не має на меті отримання комерційних прибутків [32].

Туризму притаманні два аспекти:

- 1) дія як унікальний процес - досвід, набутий у подорожі;
- 2) подія, яка стає механізмом трансляції або ретрансляції досвіду туристичної діяльності в тих цінностях, які людина може отримати в ній [33].

Завдяки розвитку туризму виконується ряд суспільно значущих:

- функцій: економічну, рекреаційну, духовну, гуманітарну, медико-біологічну, соціально-культурну, соціальну, виховну, екологічну, культурно-просвітницьку.

- завдань: виробництво супутніх товарів і надання послуг туристам; створення туристичних послуг, формування турпродукт і здійснення їх реалізації; виступ у якості ефективного засобу охорони навколишнього середовища та історико-культурної спадщини людства; набуття статуси сфери, в якій дешево створюються робочі місця та забезпечується високий рівень ефективності й швидка окупність інвестицій; набуття переваг в інтеграційних і глобалізаційних процесах, що відбуваються у світовому просторі; поєднання практично з усіма сферами, галузями й видами діяльності людини; виступ у якості мультиплікатора зростання національного доходу, ВВП (ВНП) й підвищення рівня життя населення; джерело істотних доходів до державного та місцевого бюджету, припливу в країну значних коштів в іноземній валюті, розвитку інфраструктури та забезпечення зайнятості населення; забезпечення міжкультурного обміну, встановлення ділових зв'язків між країнами та регіонами; сприяння формуванню ефективної національної економіки, розвитку її структури, збільшенню податкових і валютних надходжень, розвиток місцевої інфраструктури; забезпечення економічного та соціального розвитку, культурного піднесення України у світових глобалізаційних процесах тощо.

Туризм є багатоаспектним і складним феноменом, чия значущість лише зростає. Подорожуючи світом, люди отримують нові знання, навички та довід, а також долучаються до інших культур. Сьогодні подорожі та відпочинок стають невід'ємною частиною життя населення всіх континентів і, як наслідок, у структурі витрат середньостатистичної сім'ї, витрати на туристичні послуги - це четверта стаття після витрат на харчування, одяг й обслуговування автомобіля [32].

Частіше за все науковці досліджують туризм як галузь, сферу діяльності, комплекс, бізнес, індустрію. Більшість із вищенаведених варіантів дослідження

туризму має «право на життя»:

- по-перше, туризм має чітко виражену комерційну складову, а тому є "бізнесом";
- по-друге, надання туристичних послуг пов'язана зі взаємодією представників різних галузей та сфер діяльності, а тому є «комплексом»;
- по-третє, поєднання двох попередніх тверджень обумовлюють її статус як «індустрії»;
- по-четверте, оскільки кінцевим результатом діяльності галузей є продукт, а сфери діяльності - послуга, тому туризм належить до «сфер» національної економіки.

Під впливом суспільно-політичних чинників у 1970-х рр. туризм як сфера задоволення потреб людини, яка подорожує, перетворився на індустрію – складову світового господарства, потужний господарський комплекс національних економік, що функціонує у тісному взаємозв'язку з природним середовищем, економічною системою, суспільством у цілому [34].

Нині науковці пропонують власні тлумачення поняття «індустрія туризму». На окрему увагу заслуговують ті з них, які вирізняються змістовністю та лаконічністю, як-от [32]:

- складна динамічна галузь економіки, яка включає в себе сукупність виробничих і невиробничих видів діяльності, спрямованих на виробництво товарів і надання послуг туристичного призначення (формування турпродукту);
- сукупність різних суб'єктів туристичної діяльності, які забезпечують прийом, обслуговування та перевезення туристів;
- господарський комплекс міжгалузевого характеру, орієнтований на виробництво та реалізацію товарів і послуг туристичного та супутнього призначення, які задовольняють різнохарактерні потреби населення щодо організації дозвілля, і в результаті функціонування якого споживачі отримують комплексний туристичний продукт;
- міжгалузевий господарський комплекс, який являє собою інтегровану систему галузей, виробництв і видів діяльності, об'єднаних спільністю метою

та суспільним призначенням задовольняти потреби населення у проведенні дозвілля в подорожі шляхом створення та реалізації туристичного продукту;

- сукупність виробництв різних галузей господарства, закладів культури, освіти та науки, що забезпечують створення матеріальної бази туризму, підготовку кадрів, виробництво, збут і споживання туристичного продукту.

Більшість науковців виділяють такі ознаки поняття «індустрія туризму»: складова національної економіки; міжгалузевий господарський комплекс; абсорбування в собі здобутків інших індустрій; сукупність різних суб'єктів туристичної діяльності; складна інтегральна система взаємодії суб'єкта й можливостей території; сукупність виробничих і невиробничих видів діяльності; забезпечення створення матеріальної бази туризму; виробництво товарів і надання послуг туристичного призначення; підготовка кадрів; виробництво, збут і споживання туристичного продукту; прийом, обслуговування та перевезення туристів; задоволення специфічних потреб населення в проведенні дозвілля в подорожі; розкриття особливостей функціонування та розвитку туризму в межах певного географічного простору; форма освоєння території.

Зрештою стверджуємось на думці, що індустрія туризму – це упорядкована система взаємодії представників міжгалузевого господарського комплексу, чия діяльність передбачає створення, збут і споживання туристичного продукту, здатного приносити значний економічний та соціальний ефект для національної економіки за рахунок задоволення специфічних потреб населення в проведенні дозвілля під час подорожі [34].

З огляду на вищезазначені підходи до тлумачення туристичної індустрії, можна помітити суттєві відмінності між туристичною галуззю та туристичною індустрією. Більшість підприємств та сервісів, які обслуговують туристів, також одночасно обслуговують подорожуючих. Проте туристична індустрія стосується людей, які подорожують з діловими цілями для задоволення, залишаються в пункті призначення хоча б одну ніч, а потім повертаються. Натомість, індустрія подорожей має більш широкий спектр, охоплюючи більше

цілей та тривалість подорожей. Індустрія подорожей та індустрія туризму тісно взаємодіють зі сферою розміщення, оскільки її послугами користуються туристи у певні проміжки часу. Індустрія житла пропонує велику кількість різноманітних варіантів для клієнтів, задовольняючи різні смаки, бюджет та вимоги. Окрім надання притулку та місця для проживання, багато компаній у секторі розміщення надають ще й ряд супутніх послуг. Найбільш популярною формою розміщення туристів є готелі, які пропонують розміщення на короткий термін. Вони надають гостям приватні кімнати, які зазвичай включають ванну кімнату та інші зручності. Крім того, більшість готелів надають такі послуги, як прибирання, обслуговування номерів, прання тощо.

Розширення таких платформ, як Airbnb, збільшило популярність спільного розміщення, яке, як правило, складається з простору в будинку, яким можна ділитися з власниками. Безпосередньо місце розміщення туристів може складатися з приватної кімнати, або може бути кімнатою, якою спільно користуються інші гості, які одночасно користуються закладом. Прикладом останньої форми тимчасового проживання є хостели. Хостели – це форма проживання в загальних приміщеннях, де гості платять за місце у спальному приміщенні. У кожному номері є декілька місць, гості користуються спільною кухнею та ванною кімнатою. Зазвичай хостели вважаються бюджетним варіантом розміщення і передбачають самостійне харчування.

Ще однією формою розміщення можна вважати кемпінги, які передбачають розміщення на свіжому повітрі, як правило, у вигляді намету. Туристи та мандрівники, які розкладають табір, можуть зупинитися у комерційному кемпінгу, який надає додаткові зручності, або віддати перевагу власному кемпінгу у загальнодоступній зоні, наприклад, у національному парку.

Окремою формою перевезення та, одночасно, розміщення є круїзи. Тим, хто перебуває у круїзі, надається власна каюта, де вони можуть відпочити, і пасажир переважно більшість часу подорожі фактично проводять на круїзному судні, користуючись при цьому класичними послугами розміщення.

Агротуризм залишається достатньо нішевою концепцією подорожі, яка набуває дедалі більшої популярності. Агротуристи проводять свій час у межах фермерського господарства, спостерігаючи за щоденною роботою, і навіть приєднуються до неї.

І, нарешті, розміщення в тайм-шейрингу означає проживання у приміщенні, де право власності розподіляється між різними людьми, при цьому права користування надаються кожному власникові у різні періоди року. Цей тип розміщення, як правило, включає квартири та будинки, власники яких зазвичай користуються ними протягом одного-двох тижнів на рік.

Харчування під час подорожі є основною потребою людини, і харчова промисловість забезпечує ці потреби серед туристів та мандрівників. Існує широкий спектр компаній різних типів, які входять до цього сектору, надаючи клієнтам безліч варіантів. Варто також зазначити, що харчова промисловість, окрім реалізації свого основного призначення, надає можливість туристам та мандрівникам спілкуватися між собою або зустрічатися з новими людьми. До її структури входять ресторани, бари, кафе нічні клуби тощо.

Ресторани – це заклади, які забезпечують замовників їжею та напоями у межах свого приміщення. Зважаючи на це, підкатегорія ресторанів туристичної галузі включає також ресторани швидкого харчування, окрім сімейних ресторанів, закусочних, розкішних ресторанів тощо. Бари та кафе забезпечують спокійну атмосферу для подорожуючих. Що стосується барів, то їх увага зосереджена на продажі алкогольних та безалкогольних напоїв, тоді як кафе, роблять акцент на гарячих напоях та легких закусках. Деякі всесвітньо відомі туристичні місця приваблюють велику кількість туристів завдяки концепції нічного життя, яке реалізують нічні клуби – заклади, які залишаються відкритими до пізньої ночі і поєднують музику з продажем алкогольних напоїв.

Таким чином, туристична індустрія є надзвичайно розгалуженою і включає до свого складу окремі сфери, здатні забезпечити основні та супутні потреби туристів. Включення тих чи інших сфер у процес надання туристичних послуг залежить від виду, специфіки та категорії подорожі.

Отож, на відміну від туризму, індустрія туризму поєднує суб'єктів господарювання, чия діяльність як прямо, так і опосередковано пов'язана зі створенням, збутом і споживанням туристичного продукту, якому притаманні такі найважливіші ознаки:

- невідчутність - послуги туристичної сфери не мають матеріальної форми, тому їх якість визначається не стільки формою або процесом її надання, скільки комплексним синергетичним ефектом трансформації цієї послуги у фізичний і духовний потенціал особистості;

- невіддільність послуги від джерела її утворення - кожна установа туристичної сфери відрізняється особливою специфічністю та неповторністю, що, у свою чергу, унеможливорює надання таких послуг за її межами;

- мінливість - туристичні послуги зазнають відчутного впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що вимагає від організації рекреаційної сфери дотримання соціальних стандартів послуги, приведення її у відповідність до потреб ринку, постійного контролю і моніторингу;

- відсутність права власності - на відміну від товару, туристична послуга не може бути об'єктом власності внаслідок того, що вона не має матеріальної форми та інших характерних ознак і властивостей;

- незбереженість - процес досягнення бажаного ефекту від наданої туристичної послуги переривається в міру отримання результату);

- складність нормування - має дуже суб'єктивний характер і залежить від рівня дисципліни, прагнення й бажання учасників соціальних відносин відповідати вимогам суспільства та ринку [36].

Аналіз конкурентних переваг щодо залучення інвестицій в індустрію туризму сприяв встановленню основних елементів туристичного потенціалу, серед яких:

- рівень ресурсного забезпечення - природні рекреаційні ресурси, культурно-історична спадщина, релігійно-культові об'єкти;

- інфраструктурний рівень (геополітичне та географічне розташування регіону, розвиток загальної інфраструктури - забезпеченість дорогами,

вокзалами, аеропортами, комунікаціями, контрольно-пропускними пунктами;

- виробничий рівень - діяльність туроператорів і турагентів, будинків відпочинку та туристичних баз, санаторно-курортних об'єктів, анімаційних і ресторанних закладів;

- інноваційний рівень - рівень інформатизації, рівень розвитку науки;

- інституційний рівень - здатність регіону виконувати рекреаційно-туристичні функції; ступінь розвитку інституціонального середовища;

- фінансовий рівень - стійкість фінансової системи, збалансованість бюджетів, прибутковість туристичної сфери;

- споживчий рівень - потреба в рекреаційних і туристичних послугах, купівельна спроможність населення, туристичні потоки;

- трудовий та інтелектуальний рівень - трудові ресурси, рівень освіти, якість людського капіталу [32].

Завдяки такому позитивному мультиплікативному ефекту, разом зі зростанням суспільної значущості сфери послуг, індустрія туризму стала однією з найприбутковіших у світовій економіці і за своєю економічною віддачею вийшла на провідні позиції.

2.1 Характеристика ринку туристичних послуг України

Україна об'єктивно має всі передумови для інтенсивного розвитку внутрішнього та іноземного туризму: особливості географічного розташування й рельєфу, сприятливий клімат, багатий природний, історико-культурний та туристично-рекреаційний потенціал. Але нині розвиток цієї важливої сфери економіки є недостатнім, значна частина природних територій та об'єктів культурної спадщини непристосована для туристичних відвідувань, туристична інфраструктура в цілому не відповідає якісним параметрам, а туристичні послуги – вимогам до якості обслуговування.

Україна, як відомо, володіє значним туристичним потенціалом. Зокрема,

вона є однією з провідних країн Європи за кількістю об'єктів історико-культурної спадщини. Лише на державному утриманні перебуває 150 тис. нерухомих пам'яток історії та культури, зокрема 57206 пам'яток археології, 51364 – історії, 16800 – архітектури та містобудування, близько 200 замків, з яких лише 50–60 об'єктів у відносно належному стані. Більша частина з них потребує ре-конструкції, процес якої можливо організувати за прикладом концесійних та орендних договорів щодо замку «Паланок» й історичних споруд у с. Тартаків і Старому Селі (Львівська область). До того ж, замки, спортивні і транспортні споруди являють собою не повний перелік об'єктів туристичного інтересу та туристично-спортивної інфраструктури, що потребують вдосконалення [32].

Отже, Україна - велика туристична країна, куди щороку до війни приїжджали мільйони іноземців. Однак після початку воєнної агресії, туристичний напрямок почав зазнавати збитків.

Безумовно, події з 24 лютого 2022 року змушують туристів утримуватись від подорожей та відвідування туристичних місць нашої країни. Крім того, більшість туристичних компаній за кордоном встановили рекомендації та обмеження щодо обережності при плануванні свого маршруту по Україні. Втім, війна хоч і завдала нищівного удару по туристичній галузі Україні, все ж не зупинила повністю функціонування туристичного бізнесу.

З метою дослідження позитивних і негативних аспектів діяльності різних компаній, регіонів і країн світу зручно використовувати метод SWOT аналізу [38]. Цей загальний підхід має високу ефективність під час аналізу сильних і слабких сторін туристичного ринку країни. SWOT-аналіз дає можливість зрозуміти хід розвитку українського туристичного ринку, врівноважити внутрішні сильні та слабкі сторони зі сприятливими можливостями та загрозами. Цей аналіз також допомагає виявити наявні переваги над конкурентами [39]. SWOT-аналіз конкурентоспроможності ринку туристичних послуг України для виявлення сильніших і слабших сторін в сучасних кризових умовах відображено на рисунку 2.1.

Strengths / Сильні сторони – стійкість туризму була доведена минулими кризами; – внутрішній туризм може діяти як буфер; – переваги адаптації: протоколи безпеки та гігієни, подорож ближче до дому, співвідношення ціни та якості, відповідальна поведінка споживачів; – активізація сфери стратегічного планування туристичної діяльності на національному рівні; – державна підтримка туристичної галузі.	Weaknesses / Слабкі сторони – військовий конфлікт України з Росією; – значні втрати в потенційно постраждалих секторах: міжнародні, довгострокові, ділові поїздки та заходи; – серйозні порушення в авіасполученні; – розгляд подорожі як ризику; – міграція населення, у тому числі співробітників туристичної сфери.
Opportunities / МОЖЛИВОСТІ – переосмислення бізнес-моделей розвитку туристично-рекреаційної сфери; – інновації, оцифрування та діджиталмаркетинг; – використання логістичних та сервісних систем самообслуговування клієнтів; – орієнтація на стабільні сегменти ринку (сільський, зелений, оздоровчий туризм, екотуризм); – розвиток нових видів туризму; – розвиток міжнародного партнерства.	Threats / ЗАГРОЗИ – економічне середовище в Україні через війну: зростання безробіття та загрози працевлаштуванню, крах бізнесу (головним чином МСП), наявний дохід, невизначеність, що впливає на довіру споживачів і бізнесу; – на значній території країни пляжні та пішохідні тури неможливі через військові дії та наявність мінних полів, на розмінування яких знадобляться роки; – подорожчання та коливання цін на оренду житла через високий рівень воєнної небезпеки; – політична невизначеність в умовах сучасного глобального світу.

Рисунок 2.1 – SWOT-аналіз конкурентоспроможності ринку туристичних послуг України

Таким чином, найсильнішими сторонами конкурентоспроможності туристичної діяльності в Україні є те, що стійкість туризму була доведена і минулими кризами, буфером може виступити внутрішній туризм, а також те, що в Україні значно активізувалася сфера стратегічного планування туристичної діяльності на національному рівні. Найслабшою стороною є військовий конфлікт України з Росією та значні втрати в потенційно постраждалих секторах: міжнародні, довгострокові, ділові поїздки та заходи. Серед основних можливостей слід виділити інновації, оцифрування та

діджиталізацію, використання логістичних та сервісних систем самообслуговування клієнтів, а також розвиток міжнародного партнерства. Найбільшими загрозами є економічне середовище в Україні через війну, а саме: зростання безробіття та загрози працевлаштуванню, крах бізнесу (головним чином МСП), наявний дохід, невизначеність, що впливає на довіру споживачів і бізнесу. До вагомих загроз ми також можемо віднести подорожчання та коливання цін на оренду житла, через високий рівень воєнної небезпеки, і політичну невизначеність в умовах сучасного глобального світу.

Проаналізуємо якісні показники туристичного ринку.

Майже три чверті (72%) респондентів з тих, які мають подорожі Україною з різною частотою (38% серед усіх учасників опитування), частіше подорожують з метою відпустки, дозвілля чи відпочинок (рисуюнок 2.2).



Рисуюнок 2.2 – Структура подорожей Україною за метою, % [39]

Мета подорожі «відпочинок» випереджає усі інші з великим відривом. На другому місці – відвідування рідних та друзів. Хоча цей варіант на умовному

другому місці, втім його називають в сім разів рідше, ніж головний мотив подорожей – відпустки, дозвілля чи відпочинок. Усі інші варіанти набирають 5% і менше.

Різні вікові групи доволі схожим чином відповідають про мету своїх подорожей Україною. Помітно відрізняються респонденти 55-70 років, як помітно рідше називають метою подорожей відпустку, дозвілля та відпочинок і водночас вдвічі частіше порівняно з молодшими респондентами в якості такої мети відвідування рідних або друзів. Таку відмінність можна пояснити тим, що значна частина цих респондентів належать до пенсіонерів, які мають доволі поганий матеріальний стан і не можуть задовольняти повною мірою свої рекреаційні потреби (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Мета подорожей Україною в цілому – в залежності від віку респондентів, % [39]

Мета	Вік респондентів, років				
	15-24	25-34	35-44	45-54	55-70
Відпустка, дозвілля та відпочинок	75	76	76	70	61
Відвідування рідних, друзів	8	8	9	10	17
Індивідуальний діловий візит (наприклад, зустріч з клієнтом або постачальником)	4	6	5	5	3
Оздоровчі та СПА процедури	2	2	3	4	9
Участь у конференціях, конгресах, виставках та ярмарках	1	2	2	1	1
Участь у корпоративній / бізнес зустрічі	1	1	2	1	1
Спортивні змагання та вболівальники	2	1	0,8	2	0,5
Участь або відвідування культурних заходів	1	1	0,4	1	1
Лікування тривалістю до одного місяця	0,3	0,4	0,6	2	4
Дослідження історії	1	0,4	0,6	1	1
Релігійна	0,1	0,4	0,6	1	1
Шопінг (здійснення покупок)	0,7	0,6	0,5	0,5	0,6
Навчання до одного місяця	1	0,1	-	0,2	0,3
Пошук власного коріння, родинних зв'язків	0,2	0,3	0,1	0,6	0,5

Абсолютна більшість жителів різних регіонів називають основною метою своїх подорожей - відпустки, дозвілля та відпочинок. Найбільша частка таких відповідей серед усіх регіонів у Києві, що пов'язано з порівняно кращим матеріальним станом респондентів-киян (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Мета подорожей Україною в цілому – в залежності від регіону проживання респондентів, % [39]

Мета	Захід	Київ	Центр	Північ	Південь	Схід
Відпустка, дозвілля та відпочинок	74	83	68	70	73	70
Відвідування рідних, друзів	9	6	13	10	11	10
Індивідуальний діловий візит (наприклад, зустріч з клієнтом або постачальником)	4	4	6	6	6	6
Оздоровчі та СПА процедури	4	1	4	5	4	4
Участь у конференціях, конгресах, виставках та ярмарках (індивідуальна)	1	1	1	2	1	2
Участь у корпоративній/бізнес зустрічі (разом з колегами з Вашої компанії або презентаціях бізнесу, річних звітах компанії тощо)	0,5	2	4	1	1	1
Спортивні змагання та вболівальники	1	1	0,6	1	2	2
Участь або відвідування культурних заходів	1	0,3	0,7	1	1	1
Лікування тривалістю до одного місяця	2	0,2	0,8	3	1	1
Дослідження історії	1	-	0,4	1	0,3	-
Релігійна	1	0,4	0,1	0,4	0,2	0,5
Шопінг (здійснення покупок)	0,5	-	0,7	0,1	0,1	1
Навчання до одного місяця	0,2	-	0,4	0,4	0,1	0,5
Пошук власного коріння, родинних зв'язків	0,5	0,1	0,1	0,4	0,2	0,2
Відмова відповідати	0,4	0,2	-	-	-	0,1

Загалом не тільки в Києві, а в обласних центрах дещо частіше називали метою подорожей Україною в цілому відпустки, дозвілля та відпочинок. Це так само можна пояснити кращим матеріальним станом жителів великих міст, обласних центрів, порівняно з невеликими містами або селами.

Порівняно частіше опитані називали пляжний туризм в якості найбільш улюбленого виду відпочинку в Україні – його назвали близько половини опитаних (48%). На другому місці екскурсійний туризм про який згадала понад третина респондентів (36%). На третьому місці з великим відривом гірськолижні курорти (17%). Також респонденти порівняно часто називали найбільш улюбленими видами відпочинку в Україні лікувально-оздоровчий туризм (14%) та тури вихідного дня (10%), що подано на рисунку 2.3.

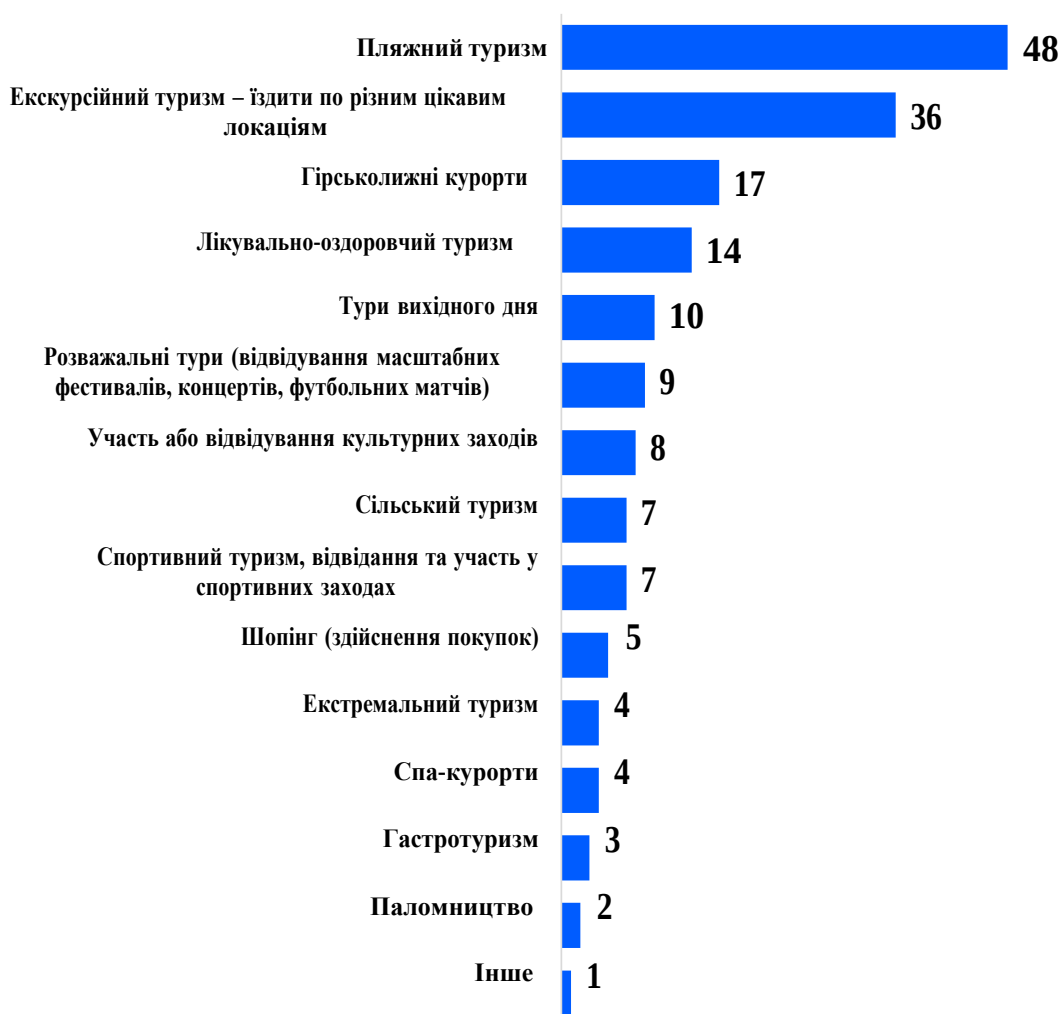


Рисунок 2.3 – Структура видів відпочинку в Україні, % [39]

Чоловіки та жінки мають низку розбіжностей щодо найбільш улюблених видів відпочинку в Україні. Хоча обидві категорії порівняно частіше називають пляжний та екскурсійний туризм, втім серед жінок частка згадувань про них є явно вищою за згадки респондентами-чоловіками.

Крім того, жінки дещо частіше називають лікувально-оздоровчий туризм, а чоловіки, натомість, відвідування гірськолижних курортів. Найбільш явною відмінністю у відповідях обох категорій, є майже втричі більша частка серед чоловіків тих, хто улюбленим видом відпочинку називає спортивний туризм, який передбачає відвідування або участь у спортивних заходах.

Представники молоді та старшого покоління мають помітні відмінності у відповідях щодо улюблених видів відпочинку в Україні. Респонденти 55-70 років помітно рідше за інші вікові групи називають пляжний туризм, гірськолижні курорти, екстремальний туризм, розважальні тури та шопінг. Це можна пояснити як віковими особливостями, так і вже згаданим незадовільним матеріальним становищем пенсіонерів, до яких багато хто з категорії 55-70 років відноситься. Натомість ця категорія майже вчетверо частіше згадує про лікувально-оздоровчий туризм, як свій улюблений, що є очікуваним з огляду на загальний гірший стан здоров'я старшого покоління у порівнянні із молодими респондентами.

Двома найбільш популярними способами проводити час у подорожі Україною респонденти називають прогулянки, включаючи самостійне відвідування музеїв, пам'яток архітектури (39%) та відпочинок на пляжі (39%). Обидва способи набирають однакову кількість згадок і корелюють з відповідями громадян, щодо найбільш улюблених видів відпочинку. На другому місці за згадками відвідування платних/спеціально організованих екскурсій – його називає третина респондентів (32%). На третьому місці активний відпочинок, заняття спортом (23%), що також частково корелює з відповідями опитаних на попереднє питання. Також в цілому корелюють з ними решта відповідей щодо способів проводити час у подорожі країною: відвідування музеїв, оздоровлення тощо (рисунок 2.4).

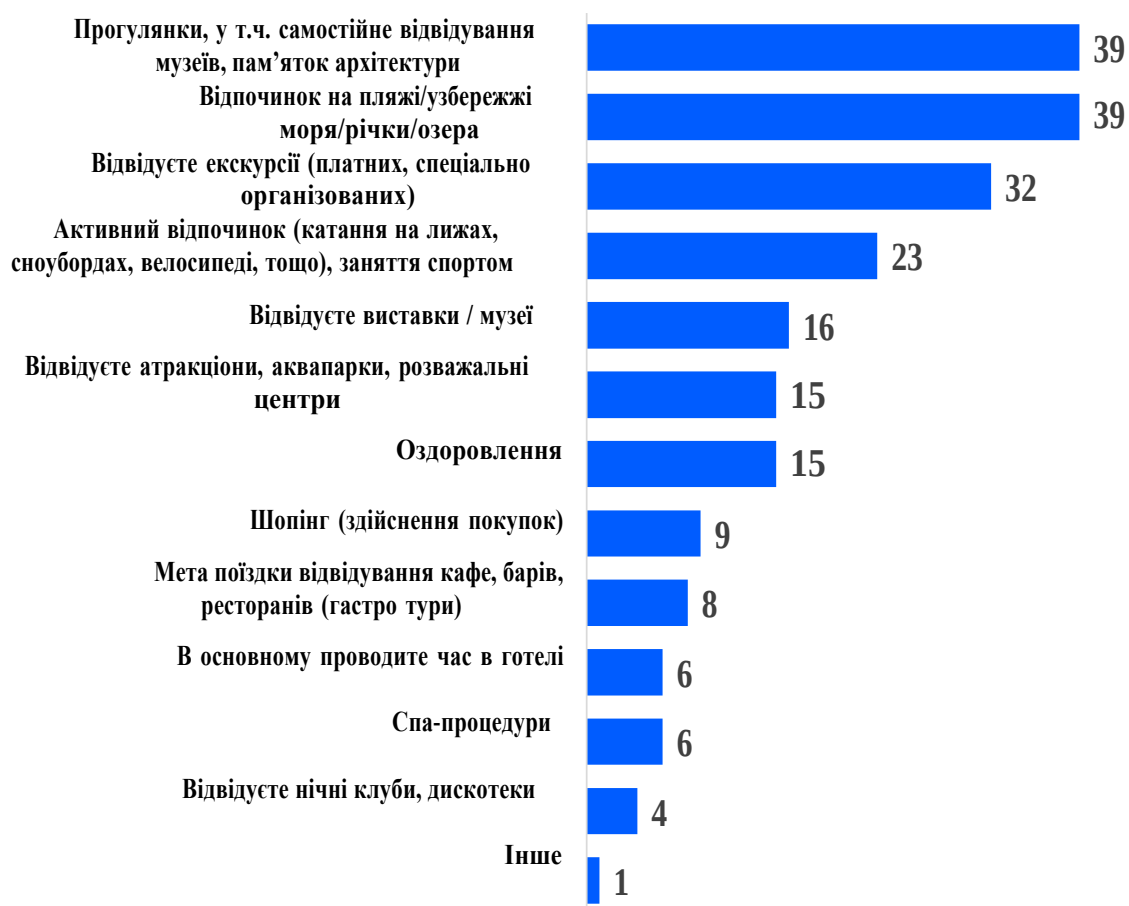


Рисунок 2.2 – Структура часу подорожі Україною, % [39]

Жінки-респонденти частіше за чоловіків називали такі активності під час подорожі, як відвідування екскурсій, прогулянки з самостійним відвідуванням музеїв та відпочинок на пляжі, а також шопінг та оздоровлення. Натомість чоловіки помітно частіше за жінок згадували про активний відпочинок під час подорожей, що включав катання на лижах, сноубордах, велосипеді тощо та заняття спортом. Всі вікові групи частіше називали ті ж активності під час подорожі, що і були зафіксовані в цілому по країні. Втім, були і розбіжності.

Чим молодші респонденти, тим вони більш схильні обирати активний відпочинок, відвідування атракціонів, розважальних центрів, кафе, барів та нічних клубів, а також здійснювати шопінг. Своєю чергою, чим старші респонденти, тим вони більше схильні проводити час під час подорожі Україною, відвідуючи екскурсії, виставки, музеї та оздоровлюючись.

У західних областях та Києві набагато частіше, аніж у інших регіонах

називають прогулянки, які включають самостійне відвідування музеїв, пам'яток архітектури. Крім того, жителі цих областей та столиці явно більше згадують про активний відпочинок, як- то катання на лижах, сноуборді, велосипеді тощо. Це корелює з відповідями цих респондентів на питання стосовно найулюбленіших видів відпочинку. Жителі Сходу країни більше за інших віддають перевагу пляжному відпочинку під час подорожей Україною, а також відвідуванню екскурсій.

Основним ресурсом, з якого опитані, які подорожують країною з різною частотою, дізнаються про туристичні об'єкти України, є соціальні мережи – про них згадує половина респондентів (50%). На другому місці поради родичів, знайомих та колег (40%). На третьому – мережа Інтернет загалом (33%). Також кожен п'ятий дізнається про українські туристичні об'єкти з Youtube та ще 12% за допомогою телебачення (рисунок 2.5).

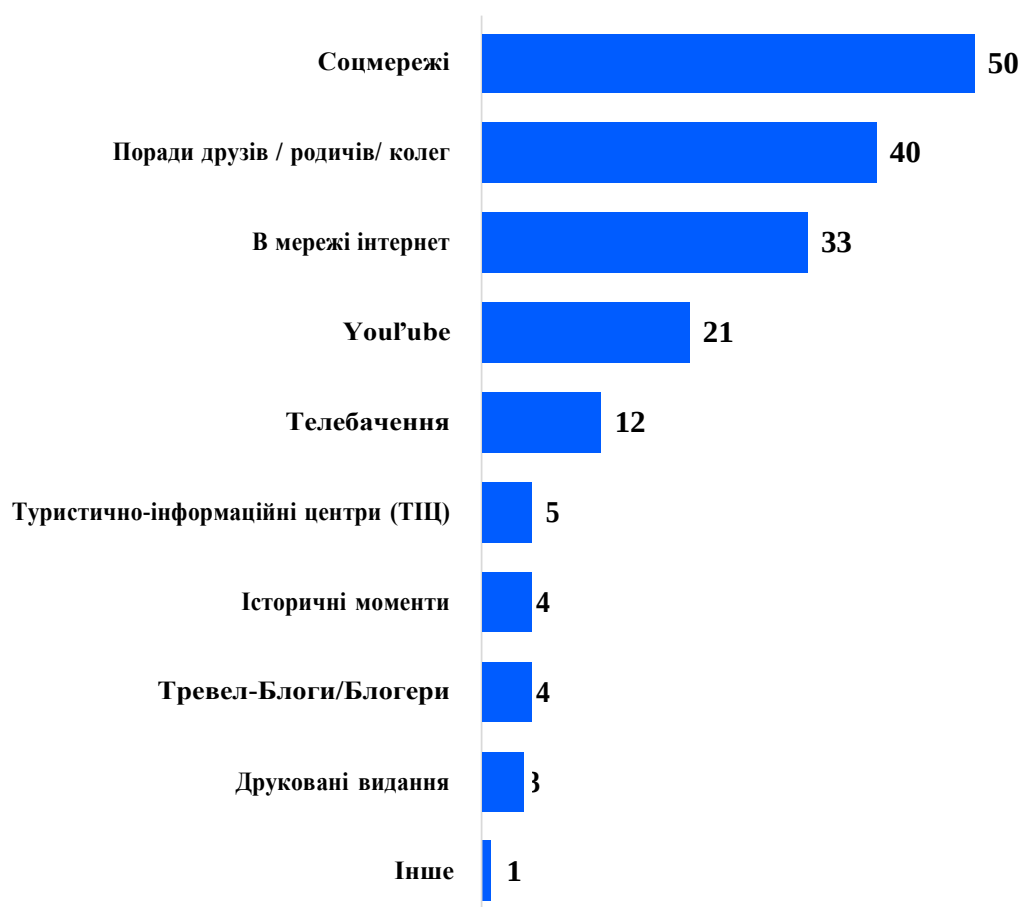


Рисунок 2.5 – Структура джерел інформації про туристичні об'єкти України, % [40]

Жінки помітно частіше за чоловіків називають соцмережі, в якості ресурсів, з яких дізнаються про туристичні об'єкти в країні. Натомість чоловіки порівняно більше згадують про Youtube, як таке джерело інформації. Окрім цих, респонденти з обох категорій не мають дуже великих розбіжностей у відповідях на питання щодо ресурсів, з яких вони дізнаються про туристичні об'єкти в Україні.

За віковим критерієм є дуже великі розбіжності у відповідях респондентів, щодо ресурсів, з яких вони дізнаються про туристичні об'єкти в Україні. Чим молодші респонденти, тим вони більш схильні використовувати соцмережі для пошуку інформації про такі об'єкти. Крім того, більш молоді респонденти частіше використовують Youtube та тревел-блоги. Чим старші опитані, тим вони більше схильні довіряти порадам близьких та друзів, а також використовувати в якості ресурсу телебачення. Віковими особливостями користування соціальними мережами для пошуку інформації про туристичні об'єкти в Україні зафіксовано наступне. Чим старші респонденти, тим вони більше схильні використовувати Фейсбук, а також Вайбер. Чим молодші респонденти, тим вони частіше користуються Інстаграм – якщо говорити про молодь до 24 років, то це абсолютна більшість її представників. Крім того, молодші респонденти частіше користуються Телеграм та Тік-ток.

Жителі різних типів населених пунктів повторюють загальноукраїнський розподіл і серед соціальних мереж, якими користуються для отримання інформації про туристичні об'єкти в країні, називають насамперед Фейсбук та Інстаграм. Водночас, коли йдеться про пропорції відповідей, необхідно виділити кілька особливостей. Респонденти з обласних центрів дещо рідше згадують про Фейсбук порівняно з меншими населеними пунктами. В той же час, опитані з обласних центрів частіше користуються Інстаграм та Телеграм.

Значно скорочуються надходження коштів до місцевих бюджетів від туристичної сфери. У I півріччі 2022 року бюджет столиці Київ отримав 24,1 мільйона гривень туристичного збору, а у I півріччі 2021 році дана цифра становила 76 мільйонів гривень, а це значно більше, ніж з початком

повномасштабного вторгнення країни-агресора. Станом на 27.09.2022 р. бюджет столиці становить 30,5 мільйона гривень, що і показує дуже низькі показники по надходженнях до місцевого бюджету [41].

За підрахунками Державного агентства розвитку туризму визначено, скільки недоотримав податків державний бюджет України від туристичної галузі через війну. За 2022 рік за туристичну галузь в Україні податків сплачено 1 млрд 551 млн 182 тис. грн, що є менше на 31% ніж у 2021 році, коли до бюджету надійшло 2 млрд 231 млн 860 тис. грн. Загальна кількість платників податків, що працюють у туристичній сфері за рік скоротилася на 17%.

Відповідно ми бачимо, що надходження податків від класифікованих видів туристичної діяльності у 2022 році зменшилося практично за всіма видами туристичного бізнесу. Єдиним виключенням стали об'єкти діяльності інших засобів тимчасового розміщування, оскільки тільки їхня кількість зросла на 45,9%. За всіма іншими об'єктами класифікації у туристичній сфері показники до 2022 року по відношенні до 2021 року зменшилися відповідно на 26,7-57% (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Надходження податків від туристичної галузі в Україні за 2022 р. [42]

Об'єкти оподаткування	Надходження податків за 2022 р., тис. грн	Надходження податків в 2022 р. порівняно з 2021р., %
Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення	898 381,44	-30,3
Діяльність туристичних агентств	204 795,22	-26,7
Діяльність туристичних операторів	167 858,10	-35,2
Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання	141 163,66	-57
Діяльність інших засобів тимчасового розміщування	137 394,00	+45,9

Значна частина надходжень до держбюджету за 2022 рік сплачена готелями та подібними засобами тимчасового розміщення складала 898 млн грн. Хоча ця сума все ж таки на 30% менша ніж у 2021 році. В той час до бюджету країни надійшов 1 млрд 288 млн грн. Зафіксовано приріст сплаченого податку на 46% від діяльності гуртожитків та пансіонатів, що використовували для тимчасового прихистку для людей, які вимушено покинули свої домівки через війну. Частка податкових надходжень до державного бюджету від діяльності дитячих таборів відпочинку, турбаз та кемпінгів зменшилася на 57% - сплачено 141 млн грн податку у 2022 році проти 328 млн грн за 2021 року.

Від діяльності туристичних операторів податки до державного бюджету зменшилися на 35%, які сплачено у держбюджет у 2022 році у обсязі 167 мільйона 858 тис. грн, тоді як у 2021 році їх сума складала 259 млн 5 тис грн.

Доходи від діяльності туристичних агентств, які сплатили до держбюджету 2022 року 204 млн 795 тис. грн податків також зменшилися на 27% від, оскільки у 2021 році казну держави вони поповнили сумою 279 млн 265 тис. грн.

2.3 Аналіз стану підприємств туристичної індустрії України

Сьогодні у вітчизняній туристичній галузі склалась надзвичайно несприятлива ситуація, яка виникла не лише внаслідок проведення антитерористичної операції, тимчасової окупації Криму та територій Донецької та Луганської областей, але й також через непослідовну політику органів державної влади та неефективну діяльність органів виконавчої влади, у тому числі у регіонах.

У країнах світу накопичений значний досвід у сфері державного регулювання туристичної галузі, але цей досвід мало використовується в Україні. З цієї причини розглядаються питання щодо підвищення ефективності державного регулювання. Існує потреба в побудові системи, яка базувалася б, з

одного боку, на сучасних досягненнях розвинених країн, а з іншого – на реальних потребах та можливостях нашого суспільства.

Якщо розглядати стан туристичної галузі України в період 2019–2020 років, то можна зробити наступний аналіз. За даними Державної служби статистики України в 2020 році налічувалося 3867 туроператорів та турагентів, з них 1561 зареєстровані як юридичні особи (452 туроператора та 1109 турагентів) та 2306 зареєстровані як фізичні особи-підприємці [43].

Якщо порівнювати ці значення з 2019 роком то кількість туроператорів та турагентів за регіонами України в цілому скоротилася на 12,9% (чисельність туроператорів та турагентів зареєстрованих як юридичні особи на 2019 рік складала 1797, а кількість турагентів – фізичних осіб – підприємців – 2644).

Порівняльну динаміку суб'єктів туристичної діяльності наведено на рисунку 2.6.



Рисунок 2.6 - Динаміка суб'єктів туристичної діяльності за 2015–2020 рр.

Тенденції, що панують у глобальному світі, які супроводжуються наростанням кризових явищ, торкнулись і України. Кількість суб'єктів туристичної діяльності (юридичних та фізичних осіб) за період 2015–2020 рр. зросла на 21,5%, протечисло туроператорів – зменшилось на 9,6%, на противагу - зросла чисельність турагенств на 34%. До 2020 року чисельність активно

діючих туристичних операторів мала висхідний характер, проте період пандемії вніс свої корективи і значна кількість суб'єктів або припинили діяльність або змінили статус. На противагу за аналізований період зросло число суб'єктів, що здійснюють екскурсійну діяльність на 85%.

Показники роботи суб'єктів туристичної діяльності у 2019-2020 рр. розглянемо в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники роботи суб'єктів туристичної діяльності України, 2019-2020 рр., млн грн

Показник	млн грн		відхилення 2020 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	+-	%
Дохід від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизів і аналогічних обов'язкових платежів)	21 069,3	31 948,7	10 879,4	151,6
У тому числі від екскурсійної діяльності	89,2	113,7	24,5	127,5
Сума комісійних, агентських і інших винагород	969,6	1 086,1	116,5	112,0
Операційні витрати	17 925,9	19 060,6	1 134,7	106,3
У тому числі:				
- матеріальні витрати;	14 386,9	14 784,7	397,8	102,8
- витрати на оплату праці;	567,1	649,2	82,1	114,5
- відрахування на соціальні заходи;	123,3	146,7	23,4	119,0
- суми нарахованої амортизації;	729,8	89,0	-640,8	12,2
- інші операційні витрати	2 118,7	3 391,1	1 272,4	160,1

Як показує аналіз таблиці 2.5 дохід від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизів і аналогічних обов'язкових платежів) за досліджуваний період 2019-2020 рр. зріс на 10 879,4 млн грн або 51,6 %. У тому числі від

екскурсійної діяльності – на 24,5 млн грн або 27,5 %. Сума комісійних, агентських і інших винагород зросла на 116,5 млн грн або 12 %.

Кількість реалізованих туроператорами та турагенствами туристичних путівок, які працюють за різними організаційно-правовими формами господарювання у 2020 році складала 1418030 одиниць (1225131 путівок реалізували туроператори та турагенти зареєстровані як юридичні особи і 192899 путівок реалізовано турагентами – фізичними особами – підприємцями), що на 57,6% менше в порівнянні за 2019 роком (загальна кількість реалізованих путівок всіма суб'єктами підприємницької діяльності складала 3345172 одиниць). Порівняльну динаміку кількості реалізованих туроператорами та турагенствами туристичних путівок за 2019–2020 роки наведено на рисунку 2.7.

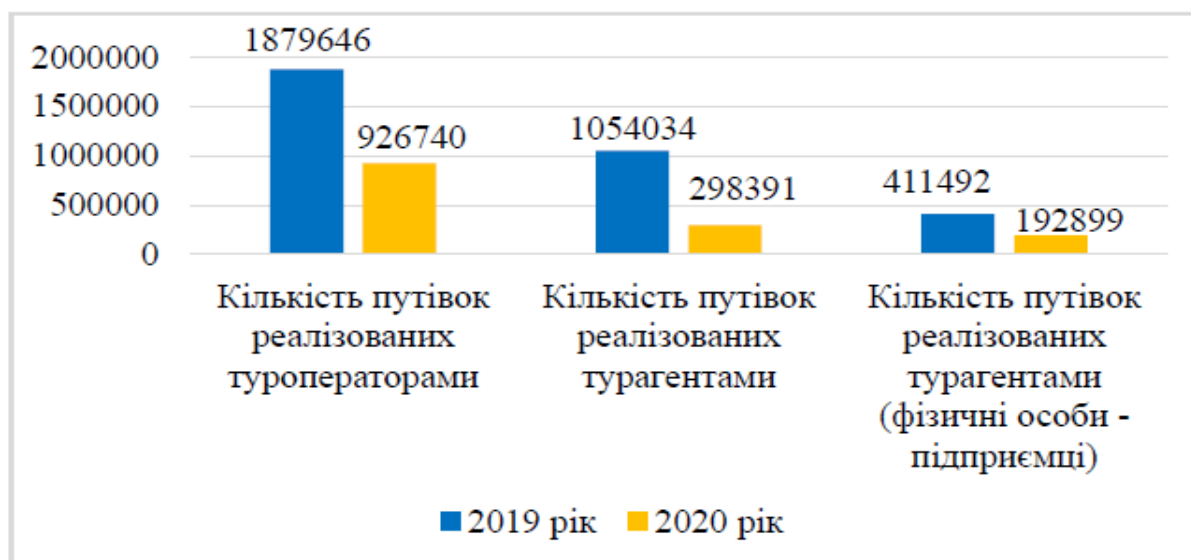


Рисунок 2.7 - Динаміка кількості реалізованих туроператорами та турагенствами туристичних путівок за 2019–2020 роки

Загальна вартість реалізованих путівок туроператорами та турагенствами різних організаційно-правових форм господарювання в 2020 році скоротилася на 53% в порівнянні з попереднім 2019 роком (з 69760686 до 32756888 грн). Динаміка вартості реалізованих туроператорами та турагенствами туристичних путівок за 2019–2020 роки наведена на рисунку 2.8.

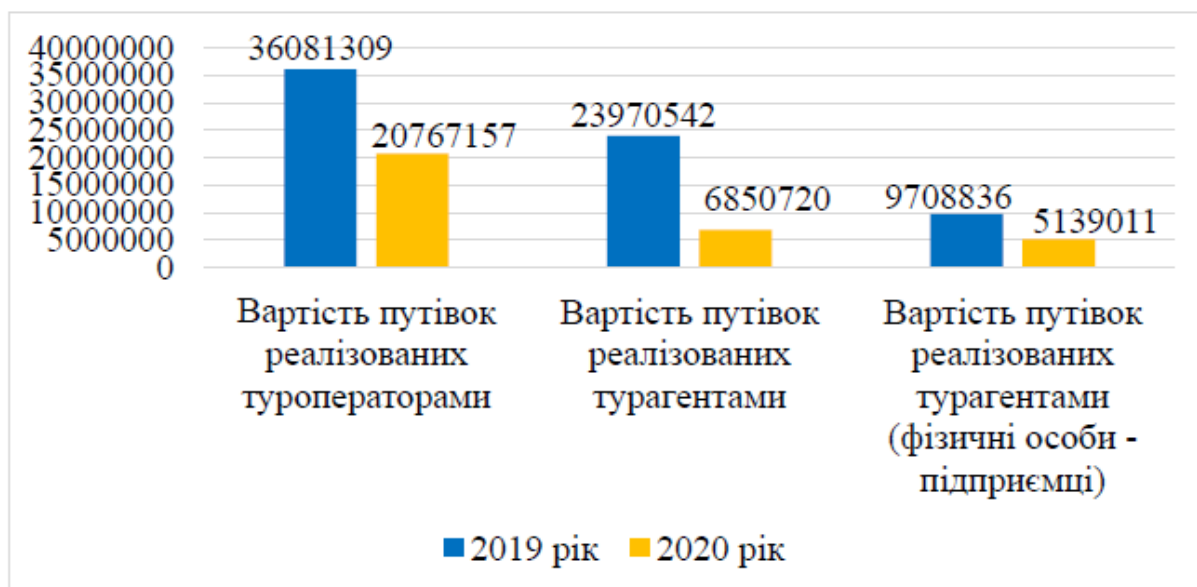


Рисунок 2.8 - Динаміка вартості реалізованих туроператорами та турагенствами туристичних путівок за 2019–2020 роки

Зменшення кількості туристів, обслугованих туроператорами та турагентами за 2019–2020 роки наведено на рисунку 2.9.



Рисунок 2.9 - Динаміка кількості туристів, обслугованих туроператорами та турагентами за 2019–2020 роки

Аналіз загальної кількості туристів, які зверталися до турагенств та туроператорів з метою купівлі путівки вказує, що їх кількість в 2020 році

скоротилася на 61,5 % в порівнянні з 2019 роком (з 6132097 до 2360278 осіб).

Обсяг виїзного туризму, що надавався туроператорами та турагенствами в 2020 році в Україні складав 1758107 осіб, що в 9,4 рази більше в порівнянні з внутрішнім туризмом (187530 осіб) та в 149 разів більше з в'їзним туризмом (11773 осіб).

Загалом число туристів, які виїжджають за кордон з України, перевищує кількість в'їздів туристів до України. Тому потрібно розглянути можливість підвищення ефективності громадського управління в галузі туризму з метою підвищення обсягів туристичних потоків.

За даними Державної прикордонної служби України, в 2020 році громадянами України було здійснено 11 млн 250 тис перетинів кордону до 123 країн світу. Загальна кількість іноземців, які відвідали Україну в 2020 році, була втричі меншою в порівнянні з 2019 роком і склала 3,4 млн. осіб [44].

Рентабельність туристичного бізнесу за 2019-2020 рр. розглянемо в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Рентабельність туристичного бізнесу України, 2018- 2020 рр., %

Вид економічної діяльності	Роки		
	2018	2019	2020
Пасажирський авіаційний транспорт	-	2,5	-14,6
Готелі та подібні засоби тимчасового розміщення	22,3	25,5	-28,5
Ресторани	4,1	5,9	1,5
Туристичні оператори	-0,2	-0,9	-11,0
Туристичні агентства	4,4	7,9	-5,0
Надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність	3,4	5,8	-8,2
Театральна та концертна діяльність	-3,0	-3,8	-5,5
Функціонування ботанічних садів,зоопарків і природних заповідників	-29,5	-	-19,6
Оренда автомобілів	18,2	12,3	76,0
Функціонування атракціонів і тематичних парків	8,1	44,1	-16,5

Як бачимо з таблиці 2.6 рентабельність туристичного бізнесу України за 2018-2020 рр. має різку тенденцію до погіршення. Так, туристична діяльність майже за всіма видами у 2020 р. мала негативні значення рентабельності. Найнижчі показники рентабельності отримали готелі та подібні засоби тимчасового розміщення – (-28,5), функціонування ботанічних садів, зоопарків і природних заповідників – (-19,6), функціонування атракціонів і тематичних парків – (-16,5) та туристичні оператори – (-11,0).

2.4 Вплив війни на розвиток підприємств туристичної індустрії

Нажаль, частина культурної спадщини України знищена або пошкоджена. Згідно Міністерства культури та інформаційної політики України, на 27 травня 2022 року, в Україні задокументовано 367 епізодів воєнних злочини проти української культурної спадщини.

Найбільше руйнувань зазнала культурна спадщина Харківщини – 96 епізодів, на Донеччині задокументовано – 75 злочинів, 70 епізодів зафіксовано в Київській області, 38 – в Чернігівській, 26 – в Сумській, 25 – в Луганській, 11 – в Запорізькій, 6 – в Житомирській, по 5 – в м. Києві та Херсонській області, 4 – в Миколаївській, 3 – в Дніпропетровській, 2 – в Одеській, 1 – в Львівській областях [45]. З них важкого ступеню тяжкості зазнав 51 об'єкт української культурної спадщини, 117 об'єктів – середнього ступеню тяжкості.

В результаті війни, їх кількість буде зростати і надалі до повного припинення бойових дій. Деякі культурні об'єкти починають відновлювати і під час війни. Так, Національний літературно-меморіальний музей Григорія Сковороди, будуть відновлювати найближчим часом, для цього вже створено спеціальний фонд, куди надходять кошти від благодійників та міжнародних донорів.

Конфлікту та військова агресія суттєво впливають на індустрію туризму, надаючи розуміння факторів, які сприяють зменшенню кількості туристів, втраті робочих місць, закриття туристичних підприємств, завдають шкоди туристичній інфраструктурі, економіці та загальному розвитку країни. Також виникають проблеми з безпекою, виникають обмеження на подорожі, оскільки відбуваються руйнування туристичної інфраструктури, що є одним з головних факторів, що сприяють занепаду. Занепокоєння щодо безпеки відвідувачів у постраждалих регіонах породив занепокоєння туристів, що призвело до зменшення кількості міжнародних відвідувачів у цілій країні [46].

Загалом у період воєнного стану через посилення заходів безпеки та обмеження пересування можуть постраждати об'єкти туризму та відпочинку. Робота цих об'єктів може бути обмежена або призупинена, і відвідувачі можуть зіткнутися з труднощами. Особливості відпочинку та роботи туристичних об'єктів у різних регіонах України в період дії воєнного стану залежить від конкретних обставин оголошення воєнного стану та ступеня його впливу на регіон [47].

У даній ситуації внутрішній туризм має свої особливості з точки зору певних дозволів та обмежень щодо відпочинку та подорожей, запроваджених під час війни у відносно безпечних західних і центральних областях, які потрібно враховувати туристичним компаніям при створенні та організації екскурсій та подорожей.

Формування та організація маршрутів та подорожей з урахуванням розташування бомбосховищ поблизу. Туроператорам та гідам, які створюють туристичні маршрути, варто розглянути можливість надання туристам притулків у разі повітряної тривоги.

При плануванні екскурсійної поїздки або походу з тривалим маршрутом в Україні варто враховувати час, оскільки в на сьогоднішній день діє комендантська година. Для забезпечення правопорядку в умовах воєнного стану в усіх областях України введено комендантську годину. Як правило, з 23:00 до 5:00:00. Тому цю вимогу слід враховувати при плануванні відпустки та

відвідування певних місць. Зазначимо, що кожен регіон та область має свої особливості туристичної діяльності своєї території в період воєнного стану, в більшості випадків це пов'язано з певними обмеженнями, які діють для окремих регіонів (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Особливості відпочинку та роботи туристичних об'єктів у різних областях України

Область	Особливості
Київ, Київська, Черкаська, Полтавська, Волинська області	Заборонено відвідування зелених зон та лісів, які розташовані поза межами житлових масивів, дозволено відпочинок біля водойм, перелік який визначений військовою адміністрацією
Львівська область	Дозволено відвідувати ліси, але заборонено пересуватися по них на транспорті. Виключенням є випадки, коли через ліс пролягає транзитний шлях або людина пересувається на велосипеді. Дозволено відпочивати біля водойм, перелік яких встановлений військовою адміністрацією
Закарпатська область	Дозволено відвідувати ліси, за виключенням частини Карпатського біосферного заповідника та Ужанського національного парку, заборонені польоти на одномоторних літаках
Івано-Франківська область	Дозволено відвідувати ліси та гори, заборонено пересуватися по них на джипах, квадроциклах, багті та мотоциклах. Дана заборона поширюється на курорт Буковель
Тернопільська область	Дозволено відвідувати ліси, однак заборонено розпалювати багаття. Всі туристичні об'єкти працюють в звичному режимі
Вінницька область	Заборонено відвідування лісів, дозволена туристична діяльність біля водойм, крім тих місць, які знаходяться неподалік об'єктів інфраструктури
Рівненська область	Дозволено відвідувати ліси, збирати гриби та ягоди, крім територій, які знаходяться в північній частині
Житомирська область	Дозволено відвідувати ліси, збирати гриби та ягоди, крім територій, що розташовані за 20 км від кордону з Білоруссю. Дозволено працювати тим закладам культури, які мають обладнані укриття
Хмельницька область	Дозволено відвідувати ліси з певними обмеженнями. Туристичні об'єкти працюють в звичному режимі
Чернівецька область	Дозволено відвідувати ліси. Туристичні об'єкти працюють в звичному режимі
Миколаївська область	Дозволено відвідувати визначені військовою адміністрацією лісові урочища з деякими обмеженнями

Основні фактори впливу військової агресії на туристичну діяльність в постраждалих регіонах наступні:

- пам'ятки: агресор пошкодив або знищив багато туристичних пам'яток, включаючи історичні пам'ятки, пам'ятки культури та природні заповідники, зробивши регіони України менш привабливими для туристів. Відбудова інфраструктури та пам'яток буде важливою для відновлення та зростання туристичної галузі у всіх регіонах країни;

- політична стабільність: політична нестабільність у регіоні також стримує туристів від відвідування, оскільки вони стурбовані своєю безпекою та стабільністю регіонів;

- економічні умови: економічні умови в регіоні, включаючи високий рівень безробіття та низький рівень доходів, ускладнили місцевим підприємствам інвестувати в індустрію туризму та пропонувати високоякісні послуги туристам у сфері обслуговування;

- маркетинг і промоція: відсутність маркетингу та промоції регіонів та цілої країни як туристичного напрямку сприяє зменшенню кількості відвідувачів, особливо іноземних;

- сезонність: сезонність індустрії туризму, коли багато туристів віддають перевагу відвідуванням у літні місяці, також сприяла зменшенню кількості відвідувачів, оскільки конфлікт ускладнив відвідування туристів у пік сезонного попиту;

- якість: зниження якості туристичних послуг є ще одним фактором, який сприяє спаду туризму. Багато готелів та інших туристичних підприємств закрилися або скоротили свою діяльність через падіння попиту. Це призвело до зниження якості послуг, що пропонуються туристам, що ще більше стримує туристів від відвідування регіону. Покращення якості туристичних послуг буде важливим для залучення більшої кількості відвідувачів у регіони країни;

- проблеми безпеки: туристи стурбовані своєю безпекою в регіоні через триваючий конфлікт, який змусив багато країн видавати туристичні рекомендації, застерігаючи своїх громадян від поїздок до постраждалих

регіонів. Вирішення цих проблем безпеки буде мати вирішальне значення для відновлення індустрії туризму в регіоні [48].

Загалом ці фактори сприяють занепаду туризму як в постраждалих регіонах України, та і в цілій державі. Усунення цих факторів матиме вирішальне значення для відновлення та зростання індустрії туризму як в постраждалих регіонах так і в країні загалом.

Висновки до розділу 2

Туризм — одна з тих галузей, яка найбільше постраждала ще під час пандемії COVID-19. Тоді через карантинні обмеження закрилися аеропорти, спорожніли готелі, впав попит на послуги турагентств. І щойно сфера почала оговтуватися від коронавірусу, воєнні дії знову завдали сильного удару туристичному бізнесу. До 2020 року чисельність активно діючих туристичних операторів мала висхідний характер, проте період пандемії вніс свої корективи, а нині і воєнні дії призвели до того, що значна кількість суб'єктів туристичного бізнесу припинили діяльність.

З 24 лютого 2022 року частина туристичних підприємств закрилась, інші переорієнтували свою діяльність на волонтерство. Нині у тилкових регіонах внутрішній туризм потрохи відновлюється, фірми організовують тури Львівською, Івано-Франківською, Закарпатською та Тернопільською областями. Проте, це в основному короткотривалі виїзні тури для внутрішньо переселених осіб. Також відновлюються екскурсійні тури в музеї та замки.

Надходження до держбюджету від суб'єктів господарювання у туристичній галузі у 2022 році скоротилися майже на 31%, при цьому країна через військові дії втратила увесь в'їзний турпотік. Найбільшими викликами для туристичної сфери України під час військового стану стали: складна безпекова ситуація, закриття повітряного простору, порушена транспортна логістика, виїзд значної кількості громадян закордон у якості біженців, а також

практично цілковита відсутність в'їзного туризму.

Варто констатувати, що до війни туризм в Україні був дуже різноманітним: культурний, гастрономічний, гірськолижний у Карпатському регіоні, винний туризм, оздоровчий. Проте, існувала велика конкуренція з сусідніми країнами щодо стану туристичної інфраструктури. Тому останнім часом велика увага була зосереджена на підвищенні стандартів якості та турпродуктів, а також на позиціонуванні України як нового та доступного напрямку у Східній Європі. Отже, після припинення бойових дій, туризм має стати невід'ємною частиною довгострокового економічного відновлення країни.

3 Стратегічні засади забезпечення сталого розвитку підприємств туристичної індустрії

3.1 Тенденції забезпечення сталого розвитку туристичної індустрії

Критична ситуація з погляду екологічного стану дестинацій, викликана особливо масовим туризмом, призвела до народження різних альтернативних концепцій (екологічний туризм, «м'який туризм» та інші), які у результаті формують необхідність встановлення місії із забезпечення сталого розвитку.

Концепція сталого розвитку туризму виходить з концепції сталого розвитку загалом. Терміни «стійкість» та «сталий розвиток» відрізняються складністю та різноманітністю своїх значень. Одним із універсальних визначень є визначення міжнародної організації ЮНЕСКО, яке звучить наступним чином: «Сталий розвиток – це організуючий принцип для досягнення цілей розвитку людського потенціалу при одночасному збереженні здатності природних систем забезпечувати природні ресурси та екосистемні послуги, від яких залежать економіка та суспільство» [49].

Виходячи з визначення, бажаним результатом застосування даної концепції є стан суспільства, за якого умови життя та ресурси використовуються для подальшого задоволення потреб людини без шкоди для цілісності та стабільності природної системи. Сталий розвиток визначається як розвиток, що відповідає потребам сьогодення без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти власні потреби.

Рада експертів з екологічних питань пояснює дане подання у своєму екологічному висновку, виділяючи три положення сталого розвитку: відповідальність людини за природне середовище, відповідальність людини за соціальний світ та відповідальність людини за саму себе. У цьому контексті виділяється 4 рівні концепції сталого розвитку: глобальний, національний,

локальний, індивідуальний [50]. На основі даних визначень можна зробити висновок, що концепція сталого розвитку базується на трьох основних принципах: принцип справедливості всередині та між поколіннями; принцип завчасної турботи; принцип причинності.

Кожен із перелічених вище принципів має однакову вагу і спрямовані на поліпшення відносин усередині соціуму, між соціумом і природою, соціумом і ресурсами. Принцип відносин між поколіннями поділяється на дві складові: залучення людей до дотримання принципів та глобалізація стратегії. Загальноприйнято вважати, що стійкість можна досягти лише шляхом інтеграції різних аспектів соціального розвитку. Найпопулярнішою моделлю такої інтеграції є так званий трикутник сталості.

Трикутник демонструє, що всі три сторони мають однакове значення для сталого розвитку і що вони зливаються в центрі трикутника, навіть за умови, що по краях той чи інший аспект може бути більш вираженим. Необхідно відзначити, що мета сталого розвитку в рамках цієї моделі полягає в тому, щоб уникнути незворотної шкоди у всіх трьох вимірах. Під час обговорення суті стратегії сталого розвитку важливо також полатися на терміни «ефективність», «достатність» та «узгодженість». Ефективність – це стратегія сталого розвитку, спрямовану зниження використання ресурсів. Ефективність спрямовується вплив на довкілля, і справляє той самий результат, і, отже, також називається «слабкої стійкістю». Концепція слабкої стійкості виходить з великої і, принаймні, в принципі, необмеженої заміщення існуючих ресурсів та капіталів. Прикладом слабкої стійкості у туризмі може бути використання відновлюваних джерел енергії у розкішному готелі. З іншого боку, підхід до достатності, що позначається «сильною стійкістю», потребує самообмеження. Представники сильної стійкості припускають, що люди покладаються на основні екологічні функції природи і ці функції не можуть бути замінені. Принцип узгодженості включає орієнтацію на природні процеси та цикли, такі як використання деревини як будівельний матеріал або компостування кухонних відходів.

Прийняття програмних документів "Порядок денний на XXI століття"

("Agenda 21") та Декларації з навколишнього середовища стало початком впровадження радикального нововведення у сферу туризму - принципу сталого розвитку туризму. Ця радикальна інновація змушує працівників туристичної сфери та туристів змінювати свої погляди на туризм, на взаємини його учасників.

У 1995 р. спільними зусиллями Всесвітньої туристської організації, Всесвітньої ради з подорожей та туризму та Ради Землі було розроблено документ "Порядок денний на XXI століття для галузі подорожей та туризму" (Agenda 21 for the Travel and Tourism Industry) [51].

У цьому документі аналізується стратегічна та економічна важливість туризму, наводяться численні повідомлення про надмірний наплив туристів, про втрату деякими курортами їхньої колишньої слави, знищення місцевої культури, транспортні проблеми та зростаючий опір місцевого населення напливу туристів.

Документ намітив конкретну програму дій державних відомств, національних туристичних адміністрацій, галузевих організацій та туристичних компаній зі сталого розвитку туризму.

Завданнями туристських компаній стають вироблення та визначення напрямів діяльності щодо розвитку сталого туризму. Пріоритетними сферами діяльності мають стати збереження та відновлення довкілля: зведення відходів до мінімуму; залучення персоналу, клієнтів та громадськості до вирішення екологічних питань. Розгляд економічних, соціальних, культурних критеріїв та охорони навколишнього середовища має бути складовою всіх управлінських рішень, у тому числі при включенні нових елементів до існуючих програм [52].

У 2004 р. Всесвітня туристична організація сформулювала концепцію сталого розвитку туризму - норми та практику управління сталим розвитком туризму можна застосовувати до всіх видів туризму та до всіх типів напрямків, включаючи масовий туризм та різні ніші туристських сегментів. Принципи стійкості відносяться до охорони навколишнього середовища, економічних та соціально-культурних аспектів розвитку туризму та між цими трьома

асpekтами повинен бути встановлений відповідний баланс, щоб гарантувати довготривалу сталість туризму.

Таким чином, сталий туризм має [53-57]:

1) забезпечити оптимальне використання ресурсів навколишнього середовища, які становлять ключовий елемент розвитку туризму, підтримуючи основні екологічні процеси та допомагаючи зберігати природну спадщину та біологічну різноманітність;

2) поважати своєрідні соціально-культурні особливості приймаючих спільнот, зберігаючи притаманну їм створену і сформовану культурну спадщину та традиційні звичаї, та робити внесок у взаєморозуміння різних культур та терпимість до їх сприйняття;

3) забезпечувати життєздатність довгострокових економічних процесів, враховуючи їхню вигоду для всіх зацікавлених кіл, які їх неупереджено поширюють, включаючи постійну зайнятість та можливості доходів, що надходять, та соціальних послуг для приймаючих співтовариств та внесок у скорочення масштабів злиднів.

Сталий розвиток туризму потребує компетентної участі всіх зацікавлених кіл, що мають відношення до цієї справи, і так само рішучого політичного керівництва для того, щоб забезпечити широку участь і досягнення консенсусу. Досягнення сталого туризму є безперервним процесом, що вимагає постійного моніторингу впливу на навколишнє середовище, вводячи, якщо це необхідно, відповідні запобіжні та/або коригувальні заходи.

Сталий туризм повинен також підтримувати високий рівень задоволення потреб туристів, використовуючи багатопланові запити туристів, підвищуючи їхню поінформованість (інформованість) про стійкість результатів та просуваючи практичну діяльність із сталого туризму серед них”.

Основна відмінність моделей масового (традиційного) та сталого туризму у тому, що частина одержуваних вигод у разі сталого розвитку туризму спрямовується на відновлення ресурсної бази та вдосконалення технологій виробництва послуг.

У 2000 р. відомі туроператори спільно з ЮНЕП, ЮНЕСКО та Всесвітньою туристичною організацією створили добровільне некомерційне партнерство "Ініціатива туроператорів для сталого розвитку туризму" (ТОІ), відкрите для всіх нових членів. Учасники цього партнерства визначають сталий розвиток як основу своєї підприємницької діяльності та спільно працюють для просування практики та методів, сумісних із стійким розвитком. Вони прагнуть запобігати забрудненню навколишнього середовища; зберігати рослини, тварини, екологічні системи, біологічну різноманітність; охороняти та зберігати ландшафт, культурну та природну спадщину, поважати цілісність місцевих культур та уникати негативного впливу на соціальні структури; співпрацювати з місцевою спільнотою та народами; використовувати місцеві продукти та вміння місцевих працівників. У 2002 р. ЮНВТО разом із ЮНКТАД розробила програму «Сталий туризм - запорука викорінення злиднів» (ST-EP).

Галузі туризму надають особливого значення сталому розвитку. Це стає очевидним насамперед на основі впливу туристичної діяльності на різні сфери життя суспільства, оскільки туризм створює додаткові можливості зайнятості та широкий спектр можливостей для отримання доходу. Туристичні підприємства взаємодіють з багатьма іншими галузями економіки та, таким чином, можуть сприяти диверсифікації економічної структури, особливо у сільських районах. Крім того, туризм надає можливості для підвищення цінності природи та ландшафту, збереження традиційних культур, розширення особистого кругозору та, що не менш важливо, аспекту відпочинку, що знаходиться в центрі уваги більшості поїздок. Проте з цими позитивними сторонами туризму також можна зіткнутися з численними проблемними наслідками. Зокрема, слід згадати екологічні аспекти, такі як збільшення споживання енергії, викиди парникових газів, особливо внаслідок авіаперельотів, використання площ туристичної інфраструктурою, погіршення біорізноманіття у зонах туристичної діяльності, а також підвищену концентрацію відходів, споживання води, забруднення води та шумове забруднення у туристичних районах.

Позитивний вплив сталого туризму проявляє себе наступним чином (риунок 3. 1).



Рисунок 3.1 - Позитивний вплив сталого туризму

У соціально-економічній сфері особливо виділяється, що туризм також може характеризуватись нестабільними умовами праці, низькою заробітною платою та низьким соціальним хеджуванням. Також високий рівень туризму може спричинити невдоволення, а також дестабілізацію та акультурацію процесів у суспільстві. Надмірний розвиток туризму в багатьох напрямках був однією з обговорюваних тем на туристичній виставці Міжнародної туристичної

біржі ІТВ 2018 року [58]. По відношенню до концепції сталого розвитку туризм перебуває у двоякому відношенні. З одного боку, він дає можливість отримання додаткового доходу у бюджетах держав та його використання у концепціях сталого розвитку. З іншого боку, туризм – це завдання екологічної шкоди, забудова ландшафтів, зміна клімату, сприяння виникненню проблем безпеки або ризиків для здоров'я.

Модель показує, як після бурхливого розвитку привабливих напрямів відсутність стратегічного управління туризмом може призвести до серйозних екологічних і соціальних наслідків, що призведе до обмеження якості пропозиції. У такому разі залишається лише послідовно переосмислити стратегію спрямування за допомогою переорієнтації та стратегічного планування, щоб зробити його життєздатним.

Виходячи з цього, можна зробити висновок, що зацікавлені сторони, що беруть участь у туризмі, повинні мати на меті розвиток сталих керованих дестинацій та туристичних послуг. Це також відображено у різних заявах про місію міжнародних організацій у сфері туризму, таких як ЮНВТО, WTTC, РАТА тощо. Тим не менш, питання про розуміння терміну сталого туризму стало предметом постійних суперечок. У 1990-х роках сталий туризм визначався як протилежна концепція масового туризму, що призвело до заняття певної ніші та породило безліч альтернативних форм туризму. Цей підхід тривалий час вважався значною мірою застарілим і був замінений інклюзивним розумінням того, що сталий туризм має вважатися нормативною орієнтацією для всієї галузі – незалежно від виду та форми – і загалом керуватись принципами сталого розвитку. Під час обговорення сталого туризму, окрім м'якого туризму та екотуризму, з'явилися інші концепції та ідеї, які намагалися позиціонувати себе як альтернативи масовому туризму. Тут можна назвати такі терміни, як «подорож по-іншому» чи «туризм із розумінням». Усі вони намагалися реалізувати критику масового туризму, висловлену під час обговорення туризму, із різними напрямками; але зрештою не змогли досягти успіху.

Через складність туристичної діяльності виникають різні взаємодії з іншими галузями економіки, що ускладнює чітке застосування принципів стійкості, специфічних для туризму. Пов'язані з цим ефекти важко зіставити чи виміряти окремих видів туристичної діяльності.

Розширені концепції розуміють стійкість у туризмі насамперед як бажану мету у взаємодії з різними сферами впливу, а не як «реально досяжний», і рекомендують термін «сталий розвиток туризму», який просувається міжнародною організацією ЮНВТО.

Для більш правильного визначення сталого розвитку туризму постановки цілей та розробки стратегій для їх досягнення, ЮНЕП та ЮНВТО рекомендують звернути увагу на такі аспекти [59-60]:

- необхідно враховувати всі форми туризму, як нішеві, так і масові туристичні пропозиції;
- має бути проведений мережевий розгляд, що охоплює все відповідні групи вимог до туризму, щоб також можна було враховувати непрямі наслідки;
- необхідний політичний та інституційний консенсус шляхом створення сприятливих умов та стратегій для довгострокового розвитку;
- необхідно застосовувати пов'язані з процесом процедури та механізми управління, які забезпечують стійку оцінку ситуації на місці та прагнуть оптимізації місцевих умов;
- має бути створений позитивний досвід гостей, який дозволить підвищити обізнаність гостей про стійкість та мотивує їх до відповідної поведінки відвідувачів.

У зв'язку зі стрімким поширенням концепції сталого туризму було розроблено та введено велику кількість інструментів для регулювання його розвитку. У піраміді концепції сталого туризму його функціонування забезпечують податкові інструменти. Спочатку були популярнішими інструменти, що не несуть юридичних зобов'язань, звані «м'якими», проте згодом держави почали вводити все більше обов'язкових законопроектів, що обмежують дії суб'єктів туризму в даній сфері. На даний момент найчастіше

використовуються такі інструменти як рекомендаційні кодекси та договори, добровільні сертифікати, конкурси та змагання.

Сталий туризм та цифровізація мають вирішальне значення для успішного розвитку галузі та є пріоритетними напрямками реформ у цій сфері. До інших питань належать регіональний розвиток та зниження нерівності територій, а також пов'язані з цим способи продовження туристичного сезону; розробка туристичного продукту, заохочення зайнятості та навичок у сфері туризму [61].

У міру того як туризм продовжує зростати, все більшого значення набувають заходи заохочення регіонального розвитку та відвідування туристами менш розвинених районів, щоб зменшити навантаження на найпопулярніші напрямки та ширше поширити економічні вигоди від індустрії подорожей.

Для того, щоб забезпечити досягнення сталого розвитку туризму, встановити цілі та вимоги щодо нього недостатньо. Для успішного здійснення такого трудомісткого процесу видається більш розумним визначити нестійкі процеси та неприйнятні ризики, яких слід уникати. Проте проблема цього кроку полягає у його складності. Оцінити рівень стійкості чи нестійкості туризму у певних сферах складно не через загальну нестачу даних, матеріалів та висновків, а через складність вибору та узагальнення потрібної інформації. Тому, в розділі 40 Порядку денного ООН на 2030 р. розробка показників називається нагальним завданням для подолання існуючих дефіцитів інформації та створення основи для прийняття рішень [62].

Показники дозволяють здійснити порівняльний аналіз розвитку сталого туризму на міжнародному рівні. Однак вони не можуть служити інструментом створення стійкості, як і індикатори. Вони не більші і не менші, ніж інструмент для кращого досягнення мети.

Міжнародні установи та асоціації, такі як Глобальна рада зі сталого туризму (GSTC), ЮНВТО чи Європейська комісія, останніми роками активізували свою діяльність, надаючи рекомендації щодо підходів до

вимірювань та систем моніторингу, особливо на рівні DESTINACIЙ. Всесвітня туристична організація вже з 2009 року підтримує регіони, створюючи управління напрямками на основі показників.

Щоб допомогти туристичним DESTINACIЯМ оцінити свої показники щодо стійкості, Європейська комісія розробила у 2013 році «Європейську систему індикаторів туризму» (ETIS). Система ETIS пропонує набір індикаторів, які можуть бути зібрані на рівні напряму для вимірювання та оцінки впливу на туризм. ETIS є добровільним інструментом управління стійкістю в туризмі. Результати його моніторингу засновані на самооцінці, спостереженнях, зборі та аналізі даних самими пунктами призначення. ETIS не встановлює мінімальні значення, які мають бути досягнуті, та не надає жодної сертифікації. Однак при визначенні набору основних показників він надає туристичним напрямкам базову інформацію, необхідну їм для моніторингу стійкості та ефективнішого управління туристичною діяльністю.

За підтримки Статистичного відділу Організації Об'єднаних Націй (СОООН) ЮНВТО виступила з ініціативою створення Статистичної ініціативи для вимірювання стійкості туризму (MST). Ціль полягає в тому, щоб розробити міжнародну статистичну базу для вимірювання ролі туризму у сталому розвитку, включаючи економічні, екологічні та соціальні аспекти. Загалом статистична база MST забезпечить інтегровану інформаційну базу для кращого інформування про сталий туризм, сприяння діалогу між різними секторами та заохочення комплексного прийняття рішень, що відповідають місцевим умовам. Проект зі створення системи вимірювання сталості туризму має 24 країни-партнери та члени робочої групи експертів з усіх світових континентів. ЮНВТО пропонує всередині системи 24 показники, поділені на показники соціального, екологічного та економічного впливу туризму на національному та/або субнаціональному рівнях.

Отже, стан туризму саме собою може бути ключовим показником стабільності та сталості всього суб'єкти в цілому. Тому що у зв'язку з цим сектор туризму потребує застосування заходів щодо забезпечення сталого

розвитку. Суб'єкти туристичної діяльності повинні постійно приймати рішення, що впливають на туристичний сектор та природне та культурне середовище, в якому він працює. Концепція сталого туризму з кожним роком стає все популярнішим і набуває все більшої значущості. Наслідки рішень, прийнятих багато років тому і вплинули на навколишнє середовище, стали сильно помітні і слідом за ними почали надходити пропозиції з вирішенням проблем.

3.2 Екологічні проблеми розвитку туризму в Україні

Воєнні дії вже завдали та продовжують завдавати величезної шкоди людям та інфраструктурі населених пунктів, де тривають бойові дії та території цілої країни. Але війна впливає і на природне навколишнє середовище.

Зараз навіть неможливо повністю оцінити вплив війни на довкілля через брак точної інформації. Причин цьому дві. Насамперед, навіть збирати ці дані небезпечно для фахівців, оскільки тривають активні бойові дії. По-друге, не вся інформація може бути озвучена публічно з тактичною метою.

Проте точно зрозуміло: чим довше триває війна, тим більше шкоди вона завдасть довкіллю, і тим більше наслідків ми матимемо в майбутньому. Це підтвердилося, хоч і в меншому масштабі, на початку цієї війни, 9 років тому. Як безпосередньо бойові дії, так і дії окупаційної адміністрації вплинули на навколишнє середовище цих регіонів. За тим, як саме — можна спробувати спрогнозувати наслідки теперішнього повномасштабного вторгнення [63].

У перші дні повномасштабного вторгнення російські війська рухалися в межах наявної інфраструктури. Військові дії затягнулися — і тому росіяни змінюють тактику та готуються до тривалих протистоянь. Для цього вони формують бази та фортифікаційні споруди. Це означає, що вони просуваються вглиб природних територій: займають ліси та території природно-заповідного фонду. Рух важкої техніки, будівництво фортифікаційних споруд і бойові дії пошкоджують ґрунтовий покрив. Це призводить до деградації рослинного

покриву та посилює вітрову та водну ерозії.

За даними Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів, за попередніми підрахунками, станом на 1 березня 2022 року агресор веде бойові дії на території 900 об'єктів природно-заповідного фонду площею 12406,6 км² що становить близько третини площі природно-заповідного фонду України [64].

Під загрозою знищення перебувають близько 200 територій Смарагдової долини площею 2,9 млн га. Смарагдова долина – це мережа природоохоронних територій, створена задля збереження видів та оселищ, які потребують охорони на загальноєвропейському рівні, але розташовані в країнах, які не є членами ЄС. Усе це середовища існування для тисяч видів рослин і тварин. Ці території мають важливу роль для захисту біорізноманіття та збереження клімату. Ареали деяких рідкісних і ендемічних видів і оселищ опинилися в зоні активних бойових дій, що загрожує їхньому існуванню, наприклад це цілинні нерозорані степи, крейдянні схили на Донеччині, приморські оселища у південних областях, болота на півночі.

Унаслідок бойових дій частина лісів у Київській, Чернігівській, Сумській, Луганській, Донецькій та Херсонській областях наразі перебуває під контролем окупантів. Оцінити збитки майну та лісовому господарству поки неможливо. У лісах уже є велика кількість ракет, що впали, а також нерозірваних боєприпасів. Як показує практика та регулярні зведення того ж ДСНС із інформацією про випадково знайдені авіабомби часів Другої світової, це становитиме потенційну небезпеку для людей протягом багатьох десятиліть.

Також знищуються ліси, використовують деревину для будівництва фортифікаційних споруд, прокладання інфраструктури, обігріву та приготування їжі. Бойові дії порушують спокій диких тварин, вони або гинуть, або намагаються втекти з гарячих точок. Якщо бойові дії будуть тривати до кінця весни, є великий ризик для виведення потомства багатьох птахів і ссавців. Більшість птахів у цей час виводять своє потомство, тому їм потрібен спокій. Також із квітня по червень відбувається отелення лосів, а бойові дії

ставлять під загрозу успішність цього процесу та виживання новонароджених лосенят. В Україні лось є рідкісним видом та внесений до Червоної книги [65].

Крізь Україну проходять три основні міграційні шляхи птахів: Азово-Чорноморський широтний (південний коридор) – із найбільшою концентрацією перелітних птахів в Україні; Поліський широтний (північний коридор) – уздовж лісової смуги Полісся і на півночі Лісостепу; та Дніпровський меридіанний міграційний шлях, який проходить уздовж річища Дніпра та його притоки Десни. Цей шлях особливо використовують водоплавні та прибережні птахи – гуси, качки, гагари, кулики, мартини, крячки та інші.

На водоймах зупиняються великі зграї гусей, качок, лебеді, мартини, крячки, на луках і болотах – журавлі, кулики та інші, на деревах і кущах – багато видів горобцеподібних птахів: зяблики, дрозди, вівсянки, шпаки, вільшанки, вівчарики, кропив'янки, мухоловки. Місця зупинок дуже важливі для харчування та відпочинку мігрувальних птахів, тому вони потребують охорони.

Більша частина міграційних коридорів зараз проходить над зоною бойових дій. Усе це може стати причиною неспокою птахів, їх виснаження через зміну маршрутів чи відсутності можливості відпочити, та потрапляння під обстріли. З настанням весни починається пожежонебезпечний період і зростає ризик виникнення пожеж в екосистемах унаслідок обстрілів. Після сходження снігу торішня трава підсихає, внаслідок чого може швидко спалахнути. В сухих умовах пожежі поширюються моментально та на великі площі. На територіях, окупованих російськими військами, служби ДСНС не зможуть працювати та проводити ліквідацію загорянь. Також сприятливі умови для поширення пожеж у монокультурних соснових насадженнях на півночі та сході України [67].

Крім лісів, на півночі країни, де ведуться активні бойові дії, поширені болотні екосистеми і торфовища. Велика частина торфовищ України є осушеною, а отже – на них є сприятливі умови для виникнення торфових пожеж. Такі пожежі важко погасити і, у звичайний час, тому продовження

бойових дій на території північних областей матиме важкі наслідки як для довкілля, так і для здоров'я людей. Під час горіння торфовищ в повітря виділяються такі токсичні речовини, як оксид і діоксид вуглецю, дрібнодисперсний пил із діаметром часток 2,5 мікрони, летючо-органічні сполуки, до складу яких входить акролеїн, формальдегід.

За даними Міністерства оборони, за 20 днів військового вторгнення на територію України було запущено близько 900 ракет різного калібру та типу. Ворог атакує як цивільні об'єкти, так і військову інфраструктуру – аеропорти, сховища боєприпасів у Краснополлі, Кривому Розі, Дніпрі та Житомирі, аеродроми та їх паливні цистерни в Гостомелі, Чугуєві, Чорнобаївці, Мелітополі, Івано-Франківську, Миколаєві, також військово-морські об'єкти. Проте переважна більшість обстрілів припадає на населені пункти та об'єкти промисловості в них. Під час детонації ракет та артилерійських снарядів утворюється низка хімічних сполук: чадний газ (CO), вуглекислий газ (CO_2), водяна пара (H_2O), бурий газ (NO), закис азоту (N_2O), діоксид азоту (NO_2), формальдегід (CH_2O), пари ціанистої кислоти (HCN), азот (N_2), а також велика кількість токсичної органіки, окислюються навколишні ґрунти, деревина, дернина, конструкції [67].

Під час вибуху всі речовини проходять повне окиснення, а продукти хімічної реакції вивільняються в атмосферу. Основні з них – вуглекислий газ і водяна пара — не є токсичними, а шкідливі в контексті зміни клімату, оскільки обидва є парниковими газами. В атмосфері оксиди сірки та азоту можуть спричинити кислотні дощі, які змінюють рН ґрунту та викликають опіки рослин, до яких особливо чутливі хвойні. Кислотні дощі мають негативний вплив і на організм людини, інших ссавців та птахів, впливаючи на стан слизових тканин та органів дихання.

Металеві уламки снарядів, що потрапляють у навколишнє середовище, також не є безпечними та цілковито інертними. Чавун із домішками сталі є найбільш поширеним матеріалом для виробництва оболонки боєприпасів та містить у своєму складі не тільки стандартні залізо та вуглець, а й сірку та мідь.

Ці речовини потрапляють до ґрунту і можуть мігрувати до ґрунтових вод і в результаті потрапляти до харчових ланцюгів, впливаючи і на тварин, і на людей. У менших масштабах (але з більшою різноманітністю впливів) джерелом забруднення є також згорілі танки, транспортні засоби, збиті літаки та інші залишки бойових дій[66].

Російські війська атакують портову інфраструктуру вздовж узбережжя Чорного та Азовського морів і кораблі на якірних стоянках, що призводить до забруднення вод і поширення отруйних речовин у море. Нафтопродукти негативно впливають на морські біоценози, формуючи плівки на поверхні води, що порушує обмін енергією, теплом, вологою та газами між морем і атмосферою. Крім того, вони напряму впливають на фізико-хімічні та гідрологічні умови, викликають загибель риби, морських птахів і мікроорганізмів. Усі компоненти нафти токсичні для морських організмів. У нафти є ще одна побічна властивість. Її вуглеводні здатні розчиняти низку інших забруднюючих речовин, таких як пестициди, важкі метали, які разом із нафтою концентруються в приповерхньому шарі та ще більше отруюють його.

Забруднення ґрунтів паливно-мастильними матеріалами та іншими нафтопродуктами відбувається унаслідок руху та пошкоджень сухопутної військової техніки. У ґрунтах, просочених паливно-мастильними матеріалами, знижується водопроникність, витісняється кисень, порушуються біохімічні та мікробіологічні процеси. Внаслідок цього погіршується водний, повітряний режими та колообіг поживних речовин, порушується кореневе живлення рослин, гальмується їх ріст і розвиток, що спричиняє загибель.

Обстріли об'єктів промисловості та інфраструктури призводять до пожеж, які спричиняють додаткове забруднення повітря, ґрунту та води. Продукти горіння, які потрапляють, у повітря складаються з токсичних газів і твердих частинок. На цих об'єктах також буде значне забруднення ґрунту та води. Там, де були проведені заходи з гасіння пожежі, забруднення можуть включати залишки протипожежної піни. Ризики, пов'язані з пошкодженням комунікацій, підприємств та інших об'єктів, що становлять підвищену

екологічну небезпеку, мають особливе значення, адже в умовах відсутності контролю й можливостей ліквідації негативних наслідків ці явища потенційно збільшують масштаби негативного впливу.

Пошкодження комунальних комунікацій призводить до забруднення органічними речовинами води. 14 березня відбувся обстріл очисних споруд Василівського експлуатаційного цеху водопостачання та водовідведення (с. Верхня Криниця, Запорізька область). Через це зруйновано будівлю каналізаційної насосної станції №1, що подає стічні води міста Василівка на очисні споруди. Зворотні води з міста зараз потрапляють до Дніпра без будь-якого очищення. Неочищені скиди містять велику кількість органічних речовин, яйця гельмінтів, патогенні бактерії, сульфати, хлориди. Таке забруднення може призвести до великих масштабів цвітіння води в Дніпрі та Чорному морі з настанням теплішої погоди [67].

Отже, після війни ми будемо пожинати плоди бойових дій – руйнування екосистем, забруднення ґрунтів, зменшення біорізноманіття, зростання кількості шкідників у лісах. Крім того, відбудова країни потребуватиме значної кількості природних ресурсів. Також є ризик невиконання Україною вже поставлених кліматичних цілей, адже війна – це внесок у зміну клімату, а відновлення країни неминуче буде супроводжуватись значними викидами парникових газів.

Оскільки очікується значне хімічне забруднення ґрунтів та вод, важливо після війни подбати про ефективну систему моніторингу стану довкілля. Яка б дозволила зафіксувати реальний об'єм завданої шкоди довкіл्लю та дозволила вжити найефективніших заходів, щоб уникнути подальшого погіршення ситуації та щоб відновити екосистеми до безпечного стану — і для людини, і для дикої природи.

Також важливо, щоб план відновлення України включав заходи з відновлення та збереження екосистем, а до планів із відбудови населених пунктів включати природоорієнтовані рішення та заходи з адаптації до зміни клімату.

3.3 Формування екологічної стратегії підприємств туристичної індустрії

Україна в післявоєнний час об'єктивно має всі передумови для інтенсивного розвитку внутрішнього та іноземного туризму. Цьому сприяють особливості географічного розташування й рельєфу, помірний клімат, багатий природний, історико-культурний та туристично-рекреаційний потенціал. Але нині розвиток цієї важливої сфери економіки в Україні стримується воєнними діями, а в майбутньому - низкою негативних факторів, що відображають критичний стан техніко-економічного потенціалу галузі.

Серед основних проблем туристичної індустрії в Україні слід віднести такі: частина природних територій та об'єктів культурної спадщини непристосована для туристичних відвідувань; туристична інфраструктура в цілому не відповідає якісним параметрам, а туристичні послуги в більшості секторів туристичної індустрії – вимогам до якості обслуговування. Поряд з цим сьогодні наявні негаразди туристичної галузі все більше посилюються екологічними факторами, у тому числі несприятливими екологічними наслідками рекреації та туризму, що можуть бути як прямими, так і непрямими.

Прямими є:

- витоптування трав'яного покриву;
- виснаження фауністичних ресурсів у процесі рибної ловлі та полювання;
- деградація коралів (у процесі їх вилучення на сувеніри);
- руйнування місць гніздування птахів, спричинення лісових пожеж самовільним запаленням вогнищ;
- механічне забруднення екосистем тощо.

Непрямі наслідки, як правило, зумовлені різними видами інфраструктурного обслуговування туристів – забруднення повітря автомобільним та авіаційним транспортом, забруднення води стоками готельно-ресторанних комплексів, деградація ґрунтів та розвиток

несприятливих геоморфологічних явищ (зсуви, обвали, селі) у результаті порушення природоохоронних вимог під час рекреаційної забудови тощо. Отже, все більшої актуальності набувають питання екологізації туристичної діяльності підприємств.

Враховуючи особливості функціональної схеми туристичної галузі (використання природних та культурно-історичних ресурсів – надання туристичних послуг – отримання економічних прибутків), перші спроби визначення основ збалансованого туризму були зроблені ще у 1988 році Світовою туристичною організацією. Саме в цей час туризм починає розглядатись як напрямок, що веде до управління ресурсами таким чином, що економічні, соціальні та естетичні потреби можуть бути задоволені без спричинення значної шкоди довкіллю, порушення основних екологічних процесів та зміни природних екосистем.

Для досягнення цілей екологізації підприємства туристичної індустрії вже сьогодні повинні розроблятися екологічні стратегії, що є одним із центральних елементів екологічного управління на стратегічному рівні.

Екологічні стратегії підприємств представляють собою сполучні ланки між нормативною екологічною політикою й оперативними екологічними порогами. За визначенням Степаненко А.В. [11] екологічна стратегія – це метод, за допомогою якого визначаються основні довгострокові цілі та завдання витку екологічного об'єкту в системі довкілля-соціум-економіка, розробка курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для забезпечення здійснення місії і досягнення поставлених цілей на основі відтворення природного і соціально-економічного потенціалу. Якщо вважати мету об'єкта стратегування пунктом призначення, то стратегія буде дорожньою картою, яка вказує шлях до цього місця призначення. Слід констатувати, що екологічна стратегія має стати ключовим елементом системи стратегічного управління підприємствами туристичної індустрії, що дозволить не тільки оптимізувати їх внутрішньогосподарську діяльність, але й забезпечить лояльність клієнтів та конкурентоспроможність туристичного бізнесу.

Цільовими орієнтирами екологічної стратегії підприємств туристичної індустрії є мінімізація антропогенних навантажень, утилізація відходів, використання енерго- і ресурсозберігаючих технологій та альтернативної енергетики, впровадження систем очищення та повторного використання води, зменшення хімічного та шумового забруднення від туристичного транспорту, розвиток нових, екологічно-орієнтованих видів туризму. Екологічно-орієнтована управлінська діяльність на підприємствах туристичної індустрії спрямована на поліпшення екологічного стану природних комплексів та об'єктів територій туристичної зацікавленості; збереження та відновлення порушених або змінених (деградованих) екосистем за рахунок зміни режиму (способу) їх використання; розрахунок та встановлення допустимої кількості туристів за певний туристичний сезон; модернізацію обладнання та очисних споруд, що застосовуються в туристичній інфраструктурі; підвищення культури виробництва туристичних послуг; екологічну освіту.

Досягнення встановлених орієнтирів потребує інтеграції екологічних знань в економічну сферу туризму, що можна реалізувати різними шляхами, головними з яких вважаються наступні: розробка та реалізація основних принципів розвитку туристичної галузі; організація менеджменту екологічного туризму та реалізація його принципів у сфері управління туристичною діяльністю; створення системи екологічного моніторингу вже на стадії обґрунтування експлуатації рекреаційного природно-ресурсного потенціалу території. Екологічно орієнтований туризм вимагає не тільки розуміння проблем охорони навколишнього середовища, а й переходу на принципово новий рівень формування компетенцій і кваліфікацій працівників, зміни основ управлінської діяльності на основі тісної співпраці між науковцями і практиками сфери туризму.

Основними принципами формування і реалізації екологічної стратегії підприємств туристичної індустрії мають стати наступні.

Синергетичності. Передбачає формування механізмів розвитку, що одночасно сприяють підвищенню результативності діяльності та зменшення

навантаження на навколишнє середовище.

Результативності. Реалізація заходів, спрямованих на охорону навколишнього середовища повинна ґрунтуватися на їх економічній ефективності, що відповідає концепції прибуткової екології.

Комплексності. Багатоаспектність процесу екологізації передбачає необхідність управління різними за ознаками ресурсами. Передбачає охоплення всіх видів ресурсів, що використовуються у діяльності підприємства, їх кількісно-якісних характеристик, чинників, що впливають на ефективність їх використання, а також на їх обмеженість.

Цілеспрямованості. Вимагає адресності та конкретності управлінських рішень щодо кожного об'єкта управління, а також їх здійснення для досягнення чітко визначених цілей екологізації.

Збалансованості. Полягає в оптимальному співвідношенні нарощення темпів діяльності підприємств та впливу на навколишнє середовище.

Інтегрування. Передбачає узагальнення інформації, яка є різноманітною за своєю сутністю, походить із різноманітних джерел і з різних підсистем управління (відображає вплив різних факторів). Еколого-економічний розвиток повинен базуватися на поєднанні такої інформації (яка характеризує різноманітні аспекти цього явища), тобто її інтегрування, та виведення на її основі обґрунтованих висновків.

Адаптивності. Полягає у необхідності здійснення постійного моніторингу та аналізування результатів еколого-економічної діяльності підприємств з метою їх коригування залежно від зміни факторів середовища.

Ефективне вирішення завдань екологічної стратегії ґрунтується на наступних способах: розумне управління; розумне використання ресурсів; розумне споживання; підтримка місцевої господарської діяльності, надання інформації. Розумне управління туристичною індустрією може забезпечити її екологізацію шляхом: збереження і популяризації природного, історичного і культурного різноманіття, які є істотною частиною туризму; включення туристичної діяльності до планів сталого розвитку відповідного регіону;

навчання обслуговуючого персоналу підвищенню якості сервісних послуг; маркетингового аналізу і надання докладної інформації про туристичний об'єкт; проведення нових досліджень і спостережень, які сприяють подоланню існуючих проблем або відкривають нові туристичні об'єкти, а також є необхідними для промисловості та споживачів. Варто відзначити, що збереження та розумне використання природних, культурних і соціальних ресурсів не тільки є суттєво необхідним, але й має довгострокове значення для розвитку бізнесу. Скорочення споживання і зменшення об'єму відходів сприяють зниженню витрат на відновлення довкілля і підвищення якості туризму. Підтримка місцевої господарської діяльності може відбуватися шляхом: заохочення на місцевому рівні широкого спектру екологічної діяльності з урахуванням витрат на охорону довкілля; залучення місцевих товариств до урегулювання питань, пов'язаних не лише з підвищенням добробуту місцевого населення, але й покращенням якості туризму; проведення консультацій з місцевими бізнесменами і населенням, оскільки співпраця між різними секторами суспільства є основним способом подолання проблем і уникнення конфліктів. Слід відмітити, що попереднє надання туристам необхідної інформації правильне використання природних, культурних і соціальних ресурсів та їх вплив на туризм. Підсумовуючи вище зазначене, можна зробити висновок, що значення екологізації туризму для розвитку економіки полягає у збереженні та відновленні вразливих, екологічно нестійких природних територій; усуненні потенційних та існуючих джерел впливів на довкілля в процесі туристичної діяльності; узгодженому плануванні туристичної активності з іншими видами економічної діяльності; впровадженні у туристичну галузь екологічно м'яких технологій; мінімізації тисків та навколишнє середовище за рахунок рівномірного розподілу туристів (у часі і просторі) та створенні альтернативних зон відпочинку.

При виборі типу екологічної стратегії слід враховувати залежність від рівня екологічного потенціалу підприємств туристичної індустрії, який визначає можливості забезпечувати власну екологічну ефективність та

результативність. Тобто, забезпечення майбутньої екологічної ефективності та результативності підприємства туристичної індустрії відбуватиметься завдяки зниженню потенційних екологічних ризиків та розвитку екологічного потенціалу підприємства.

Нині серед екологічних стратегій, які відповідають концепції сталого розвитку підприємств та принципам сучасного корпоративного екологічного менеджменту, виділяють наступні [68]: стратегія достатності – добровільне обмеження споживання і відповідно зміна стилю життя; стратегія чистого виробництва, що забезпечує мінімізацію негативного впливу на навколишнє природне середовище окремого підприємства шляхом радикальної зміни технології, номенклатури продукції, і застосовуваної сировини; стратегія еко-ефективності – істотне збільшення коефіцієнта використання сировинних ресурсів і коефіцієнта корисної дії всіх технологічних процесів; стратегія кругообігу потоків – формування між підприємствами своєрідних індустріальних постачальницьких ланцюгів, які здійснюють кругообіг потоків сировини і відходів у відповідності з асимілюючим потенціалом природи; стратегія кооперування – скорочення негативного впливу на стан природного середовища з боку групи підприємств, які об'єднуються між собою у спільному вирішенні екологічних проблем, з метою підвищення рівня ресурсозбереження і мінімізації відходів.

Даний перелік різновидів екологічних стратегій підприємств слід доповнити стратегією екологічної модернізації (основних фондів, технологій, окремих процесів та продуктів), яка передбачає: запровадження системи екологічного менеджменту, екологічного аудиту, а також досвіду екологічного інжинірингу, маркетингу, лізингу, страхування; оновлення виробничих процесів (технологічних систем) для поліпшення екологічних характеристик виробництва з економічним ефектом; модернізацію очисних споруд з економічним ефектом; підвищення екологічної свідомості та кваліфікації персоналу.

З огляду на поведінку підприємницької структури О. Попова та

Т. Герасименко [69] виділяють такі основні типи екологічних стратегій підприємств:

- активні (ініціативні) екологічні стратегії, які характеризуються достатньою, іноді високою екологічною відповідальністю суб'єктів господарювання за вплив на навколишнє природне середовище;
- пасивні (компенсаційні, захисні) екологічні стратегії, зумовлені низькою екологічною відповідальністю з боку підприємств, використанням механізмів захисту навколишнього середовища від наслідків власної господарської діяльності відповідно до чинних вимог, що регламентуються на рівні держави (наддержавних органів);
- перехідні (компромісні) екологічні стратегії, що вирізняються середнім рівнем екологічної відповідальності з боку підприємств.

З точки зору напрямків екологізації туристичних послуг екологічні стратегії доцільно розділити на такі види:

- екологізація вже існуючої пропозиції за рахунок поліпшення основних туристських послуг: підвищення комфортності послуг, виключення з середовища обслуговування туристів шкідливих для здоров'я матеріалів, організації харчування на основі екологічно чистих харчових продуктів і т.п.;
- диверсифікації сектора туристських послуг шляхом створення спеціального туристського продукту, тобто виділення субринку турпослуг під назвою «екотур». Реалізація даного продукту веде до появи потоків туристів, спрямованих головним чином з урбанізованих районів в райони зі збереженими в природному стані природними комплексами.

В умовах повоєнного відновлення економіки України пріоритетного значення для підприємств туристичної індустрії набуває впровадження екологічної стратегії розвитку екотурів, оскільки вони мають ряд особливостей (рисунк 3.2), які націлені на стимулювання і задоволення бажання спілкуватися з природою, запобігаючи негативному впливу на природу і культуру, що спонукає туроператорів і туристів сприяти охороні природи і соціально-економічному розвитку.

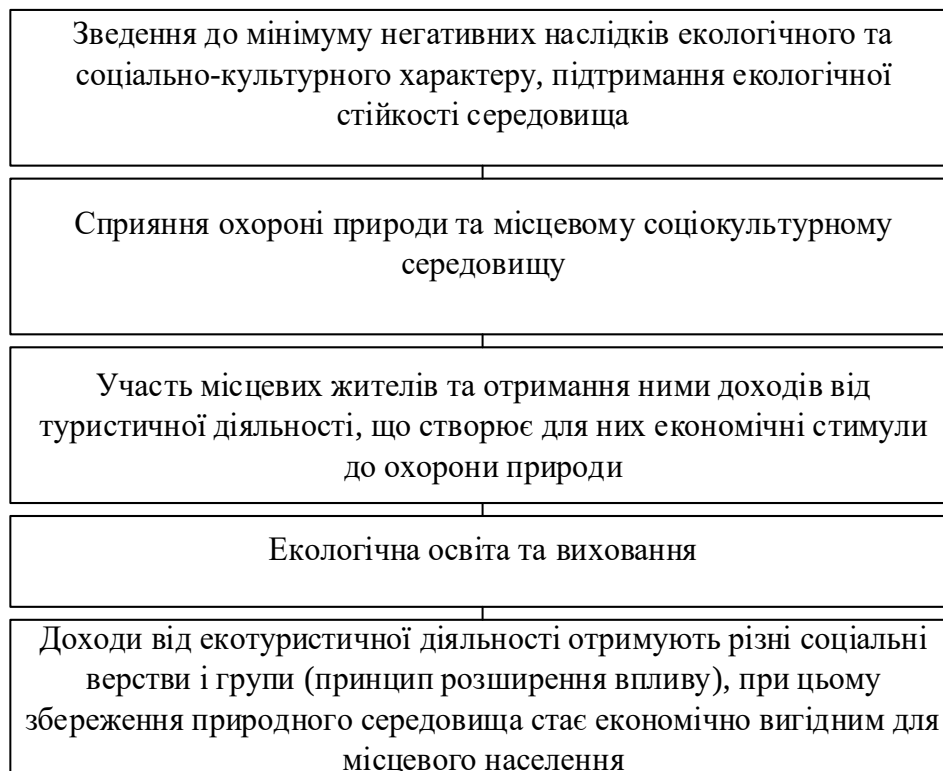


Рисунок 3.2 - Характерні особливості екотурів

Варто відзначити, що все різноманіття видів екотуризму розділяється на два основних класи [70-71]:

- екотуризм в межах особливо охоронюваних природних територій (акваторій) і в умовах «дикої», непорушеної або мало зміненої природи. Розробка і проведення таких турів-класичний напрямок в екотуризмі; відповідні тури є екотурами у вузькому значенні даного терміна, їх відносять до «австралійської» або «північно-американської» моделі екотуризму.

- екотуризм поза межами особливо охоронюваних природних територій і акваторій, на просторі окультуреного або культурного ландшафту (найчастіше сільського). До цього класу турів можна віднести досить широкий спектр екологічно орієнтованого туризму, починаючи з агротуризму і аж до круїзу на комфортабельному лайнері; цей вид екотурів відносять до «німецької» або до «західно-європейської» моделі.

Однак найбільш істотними вважаються дві видові ознаки - мета і об'єкт екотура. За основною метою туру можна розрізняти наступні види

екотурів [68]:

- спостереження і вивчення «дикої» або «окультуреної» природи (з елементами екологічної освіти і виховання);
- відпочинок в оточенні природи з емоційними, естетичними цілями;
- лікування природними факторами;
- тури зі спортивними та пригодницькими цілями.

За основним об'єктом, що в значній мірі визначає зміст програми туру і частково форму його організації, виділяються види екотурів:

- ботанічні, зоологічні, геологічні та тому подібні тури;
- еколого-етнографічні або археологічні, еколого-культурні тури;
- агротури;
- спелеологічні, водні, гірські тури і т. п..

Зрозуміло, цілі туру і його об'єкти пов'язані між собою; обидві головні видові ознаки не можна вважати абсолютно незалежними підставами класифікації (в реальній програмі туру його цілі і об'єкти часто поєднуються). Проте кожен організатор і учасник туру може визначити його головні особливості і віднести кожен конкретний тур до того чи іншого виду.

Впровадження екотурів впливає на підвищення конкурентоздатності не лише підприємств туристичної індустрії, але й на розвиток регіонів: позитивний вплив на розвиток громади; прямий фінансовий внесок у охорону навколишнього природного середовища; конкурентні переваги від впровадження принципів сталого розвитку. Екотури є важливою та навіть істотною частиною формування місцевих бюджетів. А оскільки довкілля є основним компонентом активів екотуризму доходи у сфері туризму часто використовуються для вимірювання економічної цінності заповідних територій.

Розбудова інфраструктури екотуризму сьогодні ґрунтується і на такому перспективному напрямку, як створення меко-садиб, куди приїждять сім'ями, групами на вихідні дні або більш тривалі періоди (1-2 тижні) і люблять побувати серед розкішної природи в «океані» кисню, приготувати українські національні страви тощо. Туристи знайомляться з побутом селян, традиціями,

господарськими клопотами, охоче допомагають в деяких видах робіт. В додатку А запропоновано бізнес-проект організації еко-садиби, проведені розрахунки показали про доцільність реалізації даного заходу і з екологічної, а також з економічної точки зору.

Висновки до розділу 3

Туристична діяльність і розбудова її інфраструктури створюють для природного середовища різноманітні загрози, а отже для досягнення цілей сталого розвитку підприємства туристичної індустрії вже сьогодні повинні розробляти екологічні стратегії, що є одним із центральних елементів екологічного управління на стратегічному рівні. Цільовими орієнтирами екологічної стратегії підприємств туристичної індустрії визначено такі, як мінімізація антропогенних навантажень, утилізація відходів, використання енерго- та ресурсозберігаючих технологій та альтернативної енергетики, впровадження систем очищення та повторного використання води, зменшення хімічного та шумового забруднення від туристичного транспорту, розвиток нових, екологічно-орієнтованих видів туризму. Розкрито принципи на яких повинно ґрунтуватися формування екологічної стратегії підприємств туристичної індустрії, а саме: синергетичності; результативності; комплексності; цілеспрямованості; збалансованості; інтегрування; адаптивності.

З'ясовано види екологічних стратегії підприємств: достатності; чистого виробництва; еко-ефективності; кругообігу потоків; кооперування; екологічної модернізації. Визначено, що з огляду на поведінку підприємницької структури екологічні стратегії можуть бути активні, пасивні і змішані. З точки зору напрямків екологізації туристичних послуг екологічні стратегії доцільно розділити на такі види: екологізація вже існуючої пропозиції за рахунок поліпшення основних туристських послуг; диверсифікація сектора туристських

послуг шляхом створення спеціального туристського продукту. Зроблено висновок, що в умовах повоєнного відновлення економіки України пріоритетного значення для підприємств туристичної індустрії набуває впровадження екологічної стратегії розвитку екотурів та ековідпочинку.

Запропоновано проєкт створення еко-садиби. На основі проведених розрахунків прибутку та рентабельності можна сказати, що прибуток проєкту буде значним, оскільки рівень рентабельності ще в період погашення кредиту знаходиться в середньому в межах 32% в перший рік діяльності, 45% в другий та 69% в третій рік. Вже на початковому етапі діяльність еко-садиби є ефективною незважаючи на великі витрати. Ефективність діяльності забезпечується завдяки значному попиту на запропоновані послуги, помірні ціни та зацікавленості клієнтів.

Висновки

У першому розділі кваліфікаційної роботи проведено дослідження теоретичних аспектів стратегічного управління сталим розвитком підприємств туристичної індустрії. Визначено, що серед найбільш актуальних проблем сьогодення, що постають перед суб'єктами господарювання, слід назвати забезпечення їх сталого розвитку в стратегічній перспективі. Необхідність вирішення цієї проблеми пов'язана з прискоренням швидкості та масштабами глобальних економічних змін в умовах зростання зовнішньої та внутрішньої невизначеності функціонування підприємств, неузгодженості в реалізації інтересів різних учасників ринку, що негативно впливає на розвиток як окремих підприємств, так й економіки загалом. Розкрито зміст стратегічного управління сталим розвитком, основним завдання якого полягає в пристосуванні підприємства до змін середовища їх функціонування. Встановлено, що формування механізму стратегії підприємства здійснюється під впливом багатьох чинників та факторів, взаємозв'язок цих факторів, для кожної галузі та підприємства, має унікальні особливості та постійно змінюються у часі.

Другий розділ присвячено аналізу розвитку туристичної індустрії, де з'ясовано, що туристичний ринок – це система взаємозв'язку, вона об'єднує велику кількість виробників туристичних продуктів з потенційними та наявними покупцями цього продукту. Також він характеризується масштабними рівнями відносин: туристичні фірми, туроператори, постачальники туристичних послуг, що є посередниками між споживачем та виробником туристичних послуг.

Туристичний ринок України має перспективи розвитку, адже наша країна розташована у центрі Європи і має досить великий туристичний потенціал, а всесезонність туристичної галузі відкриває великі можливості для отримання прибутків. До початку пандемії COVID-19, 2019 р. був для України особливо успішним щодо туристичного бізнесу. Проте пандемія, що поширилася світом

наприкінці 2019 р. – на початку 2020 р., зачепила майже всі туристичні напрями, спричинивши найсуворіші обмеження на подорожі в історії. Але у 2020 р. відбулося зростання внутрішнього туризму, адже більшість країн закрили всі кордони до в'їзду туристів з інших країн. Тому наразі прослідковується тенденція незадоволення дедалі більшої кількості клієнтів туристичних фірм якістю обслуговування на українських курортах.

Варто вказати, що існує багато проблем, які стримують розвиток туристичного бізнесу в Україні. Головною проблемою є інфраструктура. Переважна більшість закладів для розміщення туристів, збудована ще у 80-90 роках минулого століття. Також на ситуацію впливає низький рівень комфорту та невідповідність сучасним стандартам туристичної галузі, тому значна частина туристичних об'єктів потребує сучасного оновлення та реконструкції. Іншою проблемою є якість обслуговування та низький рівень кваліфікованих кадрів туристичної сфери: в більшості випадків персонал не відповідає кваліфікаційним вимогам світових стандартів туристичної галузі. Наступною проблемою є незадовільні транспортні сполучення та стан доріг, невідповідність залізничного транспорту. Додатковою несприятливою умовою є політична ситуація, високий рівень злочинності в курортних регіонах.

У третьому розділі встановлено, що збалансований розвиток туристичної діяльності нині є важливим пріоритетом для підприємств туристичної індустрії України, які сьогодні функціонують в край складних умовах воєнних дій та суттєвого порушення природно-економічного потенціалу. У зв'язку з наявною ситуацією процеси екологізації туристичної діяльності слід розглядати як напрямок забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу, що диктує необхідність формування екологічних стратегій на підприємствах туристичної індустрії. Екологічна стратегія представляє собою ключовий елемент системи стратегічного управління підприємствами туристичної індустрії, цільовими орієнтирами якої є мінімізація антропогенних навантажень, утилізація відходів, використання енерго- та ресурсозберігаючих технологій та альтернативної енергетики, впровадження систем очищення та

повторного використання води, зменшення хімічного та шумового забруднення від туристичного транспорту, розвиток нових, екологічно-орієнтованих видів туризму. Для України, яка володіє достатніми екотуристичними ресурсами, в умовах повоєнного зростання попиту на туристичні послуги, пріоритетним напрямком екологічної стратегії підприємств туристичної індустрії має стати розвиток екотурів і їх інфраструктури, що формує суттєві переваги як для розвитку бізнесу, так і для регіонів, економіки країни в цілому.

Список використаних джерел

- 1 Про туризм: Закон України у редакції від 02.10.18. Відомості Верховної Ради України. 1995. № 31. Ст. 24. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.07.2023).
- 2 Про утворення Координаційної ради з питань туристичної діяльності: Постанова Кабінету Міністрів України в редакції від 05.10.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/388-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.07.2023).
- 3 Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 р., схвалена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 р. №168-р. *Офіційний Вісник України*. 2017. № 26. С. 86-92.
- 4 Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління: К. : ЦУЛ, 2003. 396 с.
- 5 Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.
- 6 Certo S., Peter P. Strategic management concepts and applications. Chicago: Austen Press; Irwin, 1994. 198 p.
- 7 Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, MA : MIT Press, 1962. 297 p.
- 8 Higgins J. M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases. Chicago: The Dryden Press. 1983. 237 p.
- 9 Pearce J. A., Robinson R. B. Strategic Management Strategy Formulation and Implementation. Homewood, Ill, Richard D. Irwin, 1985. 1041 p.
- 10 Schendel D.E., Hatten K.J. Business policy or strategic management: A broader view for an emerging discipline. *Academy of Management Proceedings* (August). 2002. P. 99–102.
- 11 Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид.,

перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2004. 699с.

12 Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування. Пер. з англ. Катерина Сисоєва. К.: Вид-во Олексія Капусти, 2008. 412 с.

13 Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2004. 336 с.

14 Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посіб. Харків: ХДЕУ, 2002. 640 с.

15 Раєвнєва О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.

16 Ревенко О. В. Стратегічне управління розвитком підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва». Харків, 2006. 20 с.

17 Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.

18 Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8656> (дата звернення: 04.10.2023)

19 Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208 с.

20 Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

21 Сачинська Л. В. Проблеми та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. №4. С.173-178.

22 Дикань В. Л., Божко К. М. Стратегія забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 150-158.

23 Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

24 Шиманович П. О., Крілик Б. Б., Якубець М. Р. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. Інтернаука. Серія: "Економічні науки". 2023. № 12. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-12-9382> (дата звернення: 08.10.2023)

25 Пастух К. В. Стратегічне управління : конспект лекцій для студентів бакалаврату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 60 с.

26 Захарчук Н. Сутність та еволюція стратегічного управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 6, Т. 2. С. 110 – 114.

27 Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. №3. Т.2. С. 79 – 84.

28 Вяткіна Т. Г. Передумови використання стратегічного менеджменту в міжнародній туристичній індустрії. Проблеми міжнародних відносин. 2015. Вип. 10–11. С. 37 – 52.

29 Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. К.: Основи, 1998. 390 с.

30 Hamel G. Prahalad K. Competing for the Future. Harvard Business School Press, 1996. 358 p.

31 Токмакова І. В., Шатохіна Д. А., Мельник С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 283–291.

32 Мельниченко О. А., Шведун В. О. Особливості розвитку індустрії туризму в Україні: монографія. Харків: Вид-во НУЦЗУ, 2017. 153 с.

- 33 Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реальна історія: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. 463 с.
- 34 Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу. К.: Центр учбової літератури, 2007. 224 с.
- 35 Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі: колективна монографія. За наук. ред. проф. Л. Ю. Матвійчук. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2019. 320 с.
- 36 Герасименко В. Г. Ринки туристичних послуг: стан і тенденції розвитку: монографія. Одеса : Астропринт, 2013. 335 с.
- 37 Дикань В. Л., Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Толстова А. В. Основи бізнесу : навч. посіб. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 291 с.
- 38 Дикань В. Л., Заєць Г. П. Організаційно-економічне забезпечення ефективної діяльності підприємств: логістичний підхід. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. №65 С. 9-18
- 39 Звіт за результатами опитування «Проведення дослідження внутрішнього та виїзного туризму українців». Офіційний сайт Державного агентства розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua/alt-statistics> (дата звернення: 07.11.2023)
- 40 Новини туризму. *УкрІнформ* : веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism> (дата звернення: 12.11.2023).
- 41 Статистична інформація. *Державна служба статистики України* : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.10.2023).
- 42 У 2022 році надходження до держбюджету від туристичної галузі скоротилися майже на 31%. *Державне агентство розвитку туризму України* : веб-сайт. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2022-roci-nadhodzhennya-do-derzhbyudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-skorotilisya-mayzhe-na-31> (дата звернення: 25.11.2023).
- 43 Туристична статистика України. Офіційний сайт Державного агентства розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/turzbir-v-ukrayini-za-pershe-pivrichchya-2022-roku-zris-mayzhe-na-29> ((дата звернення:

25.11.2023).

44 Державна прикордонна служба України. URL: <https://dpsu.gov.ua/ua/news/2020-y-Kudi-podorozhuvali-naychastishe-ukrainci-zvidkipribuvaliinozemci> (дата звернення: 27.11.2023).

45 Бордун О., Шевчук В., Монастирський В., Лучка О. Втрати та напрями порятунку туристичного бізнесу України в умовах війни. *Вісник Львівського університету*. Серія економічна. 2022. Вип. 62. С. 178–196.

46 Горlach П. Вторгнення Росії завдало шкоди українській спадщині та культурі на \$2,6 млрд – ЮНЕСКО. *Суспільне*: веб-сайт. URL: <https://suspilne.media/436335-vtorgnenna-rosii-zavdalo-skodi-ukrainskij-spadsini-ta-kulturi-na-26-mlrd-unesko/> (дата звернення: 24.09.2023).

47 Костинець Ю.В., Костинець В.В., Шевченко О.О. Розвиток туризму України в умовах війни. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №3(261). С. 51-57.

48 Зарубіна А., Сіра Е., Демчук Л. Особливості туризму в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1543> (дата звернення: 02.10.2023).

49 Програма дій "Порядок денний на ХХІ століття": Ухвалена конференцією ООН з навколишнього середовища і розвитку в Ріо-де-Жанейро (Саміт "Планета Земля", 1992 р.): Пер. з англ. : 2-ге вид. Київ : Інтелсфера, 2000. 360 с.

50 Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. Резолюція A/70/L.1 Генеральної Асамблеї ООН від 18.09.2015 р. Офіційний портал електронних документів Організації Об'єднаних Націй. URL: <http://undocs.org/A/70/L.1>. (дата звернення: 20.11.2023).

51 Agenda 21 for the travel & tourism industry : towards environmentally sustainable development. World Travel and Tourism CouncilWorld Tourism Organization Earth Council. Madrid : World Tourism Organization, 1997. 78 p.

52 Стасевич С. П., Недзвецька О. В., Гомзяк О. І. Забезпечення сталого розвитку туристичної галузі в Україні в умовах пандемії. *Ефективна*

економіка. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9532> (дата звернення: 28.11.2023).

53 Смаль В., Смаль І. Туризм і сталий розвиток. *Вісник Львів. ун-ту*. Серія географічна. 2005. Вип. 32. С.163–173.

54 Павліха Н. В., Цимбалюк І. О., Савчук А. Ю. Сталий розвиток туризму та рекреації: сучасні виклики й перспективи для України: монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 208 с.

55 Моїсєєва Н. І. Новітні проблеми, особливості та перспективи сталого розвитку туристичної сфери: державний та регіональний вектор. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3. № 2. С. 150–164.

56 Лебедев І. В. Сталий розвиток туризму: досвід Європейського Союзу і завдання для України. *Вісн. соц.-екон. Досліджень*. Одеса: ОНЕУ. 2018. № 3 (67). С. 162– 173.

57 Алієва А. Ю. Концептуальні засади сталого розвитку туристично-рекреаційної сфери на засадах інклюзивного зростання. *Вісник Нац. ун-ту водного госп-ства та природокор.* Сер.: Екон. науки. Рівне: НУВГП, 2020. Вип. 2(90). С. 3–13.

58 ITB Berlin 2017: Positive economic forecasts give the global travel industry a boost. URL: http://www.itb-berlin.de/en/Press/PressReleases/News_39703.html?referrer=/en/Press/PressReleases/#news-en-39703 (access date 03.12.2023).

59 The World Tourism Organization (UNWTO) International Network of Sustainable Tourism Observatories (INSTO). URL: <http://insto.unwto.org/>

60 World Tourism Day 2017 addresses the power of sustainable tourism for development. PR No.: PR 17109. URL: <http://media.unwto.org/press-release/2017-09-27/world-tourism-day-2017-addresses-power-sustainable-tourism-development> (access date 05.12.2023).

61 RIO 20+: United Nations Conference on Sustainable Development «The future we want», Rio de Janeiro, Brazil, 20-22 June 2012. URL: https://rio20.un.org/sites/rio20.un.org/files/a-conf.216l-1_english.pdf.pdf (access date

05.12.2023).

62 Критерії Глобальної ради зі сталого розвитку туризму. - [Електронний ресурс]. URL:<https://www.gstcouncil.org/gstc-criteria/gstc-destination-criteria/> (дата звернення: 8.12.2023).

63 Паньків Н. Є. Характеристика потенціалу екотуризму України в умовах війни. Креативний простір в Україні та світі: кол. моногр. Харків : СГ НТМ «Новий курс», 2022. С. 154–162.

64 Загальні втрати економіки, понесені в ході війни. *Київська школа економіки*: веб-сайт. URL: <http://surl.li/gnuhs> (дата звернення: 17.11.2023).

65 Про роботу Українського культурного фонду під час війни – 10-й випуск дайджесту «Хроніки культурного фронту». URL: https://ucf.in.ua/news/16_04_2022(дата звернення: 23.11.2023).

66 Повномасштабне вторгнення Росії в Україну: історичний контекст. URL: <https://uinp.gov.ua/aktualni-temy/povnomasshtabne-vtorgnennya-rosiyi-v-ukrayinu-istorychnyy-kontekst> (дата звернення: 24.11.2023).

67 Dykan V., Tokmakova I., Pavlichenko V., Cherednychenko O., Korin M. The concept of management of economic security of the railway transport in the context of overcoming the manifestations of a systemic crisis. *SHS Web of Conferences*. 2019. Vol. 67. P. 6.

68 Степаненко А. В. Еколого-економічні стратегії в системі забезпечення екологічної безпеки. *Наука та наукознавство*. 2014. № 4. С. 77–89.

69 Волошенко О. О. Методичний підхід до формування стратегії еколого-орієнтованого розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. №11. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5274> (дата звернення: 06.05.2023).

70 Попова О. Ю., Герасименко Т. В. Особливості екологічно ініціативної стратегії розвитку промислових підприємств. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Серія «Економічні науки». 2018. № 36. С. 37–42.

71 Піменов В. Г. Розвиток екологічного туризму в Україні: основні поняття, проблеми, сучасний стан. *Вісник Харківської державної академії культури*. Серія : Соціальні комунікації. 2018. Вип. 52. С. 198-208.

72 Dykan V., Ovchynnikova V., Kalicheva N., Korin M. Strategic Knowledge Managment as Means of Ensuring the Competitiveness of Railway Transport Enterprises. *SHS Web of Conferences*. 2019. Vol. 67 P. 9.

73 Токмакова І. В., Войтов І. М., Стратієнко Т. І., Давидова К. О. Цифровізація як нова парадигма управління підприємствами туристичної індустрії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. №.78-79. С. 167-178.

74 Токмакова І. В., Корінь М. В., Гріневич Ю. П. Формування екологічної стратегії підприємств туристичної індустрії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 200-209.

75 Токмакова І. В., Гріневич Ю. П. Цифрові інструменти розвитку міжнародної транспортної інфраструктури. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика*: матеріали 19-ї науково-практичної міжнародної конференції (1-2 червня 2023 р., м. Харків). Харків : УкрДУЗТ, 2023. С. 100-102.

76 Токмакова І. В., Гріневич Ю. П. Екологічний напрям розвитку діяльності підприємств туристичної індустрії. 83 студентська науково-технічна конференція УкрДУЗТ: тези доповідей (12 - 14 грудня 2023 р., м. Харків). Х.: УкрДУЗТ. С. 391-392.

77 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи рівня вищої освіти "другий (магістерський) рівень" усіх форм навчання / В. Л. Дикань, В. В. Компанієць, І. В. Токмакова, І.Л. Назаренко. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 60 с.

78 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: Методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності / Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДАЗТ, 2014. 54 с.

ДОДАТОК А

Проект еко-садиби

Створення еко-садиби забезпечить комфортабельний відпочинок та залишить приємні спогади. Це повинен бути сучасний, затишний заклад, де можна б було поєднати помірні ціни та комфорт. Створення еко-садиби дозволить отримувати прибутки протягом всього року.

Метою діяльності закладу розміщення є одержання найвищого прибутку при мінімальних витратах, а також реалізація якісних послуг, високий рівень сервісу та задоволення потреб споживачів.

Місія нашого проекту будівництво еко-садиби та в майбутньому надання послуг для відпочинку. Візія - надання послуг проживання в еко- садибі, які б могли забезпечити нашим клієнтам комфортабельний відпочинок за помірними цінами. Відкриття еко-садиби є інвестиційно привабливим. Інвестиційна привабливість відкриття даного бізнесу обґрунтовується тим, що в даному регіоні існує незначна конкуренція, тим самим забезпечується прибутковість інвестицій в галузі. Використовуючи концепцію соціального маркетингу компанія забезпечить потреби клієнтів та надасть соціальний ефект.

Для того, щоб отримувати постійний прибуток заклад повинен буде приймати відвідувачів, надавати їм максимально можливі умови відпочинку, якість і комфорт, та реалізовувати дану послугу за доволі помірними цінами. Встановлюючи ціни на номери ми керуватимемось стратегією підвищеної цінності, тобто встановимо низькі ціни на послуги високої якості. Вартість номерів визначатиметься безпосередню від умов, що надаються. Так всі номери будуть поділені на одномісні, двохмісні з двома односпальними ліжками, та двомісні з двоспальними ліжками. Також передбачає номер для молодят. Замовляти номери можна буде як безпосередньо перед поселенням так і завчасно. На перших етапах розвитку послуга бронювання номерів надаватиметься безкоштовно. Також будуть розглянуті пропозиції що до здачі в оренду окремих кімнат, знімання кімнат протягом тривалого періоду за

певними знижками. Спочатку розглянемо SWOT-аналіз еко-садиби (таблиця А.1)

Таблиця А.1 - SWOT - аналіз еко-садиби

Можливості	Загрози
Розширення асортименту послуг в процесі діяльності. Надання якісного відпочинку, завдяки комфортабельним умовам	Поява на ринку конкурентів і в результаті цього зменшення прибутковості. На даний вид діяльності значний вплив окрім якості послуг, має їх вартість.
Сильні сторони	Слабкі сторони
Особливі унікальні, оригінальні властивості підприємства або, що найменше, якості, які відрізняють її від конкурентів. Послуги, що будуть надаватися дозволять підняти рівень розвитку регіону. Відсутність на ринку великої кількості конкурентів. Ціни на послуги будуть помірними. Надання клієнтам знижок постійним клієнтам, при бронюванні кількох номерів одночасно.	Будівництво приміщення еко-садиби, його оснащення є дорогим та займе тривалий час Окупність проекту передбачається через 3 -5 років.

В SWOT - аналізі переважають сильні сторони, що допоможе обґрунтувати її відкриття. Для вибору та обґрунтування конкурентної стратегії діяльності доцільно застосувати стратегію диференціації, що дозволить розвинути сильні сторони та здобути конкурентну перевагу. Дана стратегія дасть змогу створити певний імідж еко-садиби, та послугам що будуть надаватись. Послуги вирізнятимуться від послуг конкурентів, перш за все високою якістю, комфортабельністю та помірною ціною. На початку діяльності буде встановлена знижка 10%, пізніше проводитимуться знижки постійним клієнтам та при комплексному бронюванні. Цей вибір можна обґрунтувати,

здійснивши сегментацію ринку (таблиця А.2).

Таблиця А.2 - Сегментація ринку готельних послуг

Потреби Групи клієнтів	Функціональні		Комунікаційно- промоційні	Фінансові	
	Ціна	Якість	Знижка 5% на початку діяльності	Знижки при комплексному бронюванні (більше 3 номерів)	Знижки постійним клієнтам
1. Жінки:					
15-35 років	X	X	XX	X	X
після 35 років	X	O		O	O
2. Чоловіки:			ХО		
15-35 років	X	X		X	X
після 35 років	X	X		X	O

X - реально існуючий сегмент, O - частковий сегмент

Недоліком стратегії диференціації є те, що дана стратегія збільшує витрати, але цьому можна запобігти за рахунок того, що клієнти, за бажанням, зможуть робити попередні замовлення, що передбачатиме доплату понад ціну. Ціни на послуги будуть помірними. Однак, поряд з цим буде застосовуватись система знижок: знижка 5% на послуги на початковому етапі діяльності садиби; знижка за комплексне бронювання (на суму понад 3 номери) - 10%; знижки постійним клієнтам - 5%. Таким чином, можна обґрунтувати обсяги від реалізації послуг готелем за перший рік роботи.

Розрахунок виручки проводився наступним чином. Визначено ціну за номер за один день в залежності від виду номера. При визначенні виручки за перший квартал роботи готелю враховано що в день відкриття на всі номери буде 5% знижка та той факт, що не завжди будуть замовлені клієнтами всі номери. наведемо приклад розрахунку виручки при здачі одномісних номерів: $160 \cdot 0,95 \cdot 8 + 160 \cdot 8 \cdot 70 = 90816$ грн.

Виробнича програма визначає необхідний обсяг виробництва продукції у плановому періоді, який відповідає номенклатурою, асортиментом і якістю вимогам плану продажів. Вона обумовлює завдання по введенню в дію нових виробничих потужностей, потребу в матеріально-сировинних ресурсах, чисельності персоналу, транспорті тощо (таблиця А.3).

Таблиця А.3 - Розрахунок поточних витрат на виробничу програму

Статті витрат	Сума витрат по кварталах, грн				Сума витрат за 1 рік, грн	Сума витрат за 2й рік, грн	Сума витрат за 3 рік, грн
	I	II	III	IV			
Сировина і матеріали	6160	1460	6160	-	15240	15240	15240
Зарплата	102000	102000	102000	102000	552000	555000	560000
Нарахування на заробітну плату	44160	44160	44160	-	176640	177600	179200
Комунальні послуги	600	800	1000	1100	3500	4000	4000
Реклама	60	60	40	40	180	160	160
Амортизація	18576,9	18576,9	18576,9	18576,9	74307,6	74307,6	74307,6
Відсоток за кредит	330416,66	320937,5	311458,32	301979,16	1264791,64	1170000	1018333,32
Реєстрація	68	-	-	-	68	-	0
Санстанція	160	160	160	160	640	768	800
Разом	502201,56	488154,4	483555,22	423856,06	2087367,24	1997075,6	1852040,92

Оскільки метою виробничої програми є визначення рівня прибутковості запланованого бізнесу та оцінка ефективності основних виробничих фондів і оборотних фондів, то на підставі вже відомих грошових надходжень та виробничих витрат потрібно розрахувати прибуток та рівень рентабельності виробничих витрат. Розрахунок прибутку та рівня рентабельності подано у таблиці А.4.

Таблиця А.4 - Розрахунок показників прибутку та рентабельності

Показник, грн	Сума по періодах, грн				За 1 рік	За 2 рік	За 3 рік
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал			
Виручка	425416	454500	484800	497500	1879816	1939200	1990000
Виробнича собівартість	392473,6	378426,4	373827,2	359748,1	1504455,2	1410995,6	1260680,9
Валовий прибуток	32942,4	76073,6	110972,8	137751,9	375360,8	528204,4	729319,1
Єдиний податок	2215,2	3199,34	3588,3	3095,9	13427,1	16461,1	22153,0
Чистий прибуток	86391,3	124774,3	139944,5	120743,9	523657,6	641983,3	863966,1
Рівень рентабельності	22,0	33,0	37,0	34,0	35,0	45,0	69,0

На основі проведених розрахунків прибутку та рентабельності можна сказати, що витрати на створення еко-садиби складуть 4 млн 770 тис – 73,8% з яких піде на будівництво. Також значною статтею витрат є придбання земельної ділянки – 600 тис. або 9,3% від загальної суми. Ще приблизно 448 тис. (7%) необхідно для фінансування початкового етапу функціонування готелю. Проведені фінансові розрахунки з даного бізнес-плану показують, що рентабельність даного підприємства за перший рік функціонування складе 35%. Іншими словами, кожна гривня доходу від оренди номерів буде приносити власнику закладу 35 копійок чистого прибутку.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота
на тему: «Стратегічне управління сталим розвитком підприємств
туристичної індустрії»
автора: Гріневич Юлія Петрівна
(ПІБ автора повністю)

містить 23,95 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

26.12.2023 р.