

---

## **Аналіз потенціалу туристичної галузі в Україні**

### **Олександр Черняєв**

кафедра менеджменту, практичної психології та інклюзивної освіти, Університету Григорія Сковороди в Переяславі, Україна, м. Переяслав  
ORCID 0000-0001-9615-7202

### **Наталія Ігнатенко**

факультет педагогічної освіти, менеджменту і мистецтва, Університету Григорія Сковороди в Переяславі, Україна, м. Переяслав  
ORCID 0000-0003-1616-8708

### **Людмила Бурдонос**

кафедра менеджменту, практичної психології та інклюзивної освіти, Університету Григорія Сковороди в Переяславі, Україна, м. Переяслав  
ORCID 0000-0002-1084-0826

### **Для цитування цієї статті:**

Черняєв Олександр, Ігнатенко Наталія, Бурдонос Людмила. Аналіз потенціалу туристичної галузі в Україні. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 2, No. 1, 2023, pp. 65-74. doi: 10.46299/j.isjmef.20230201.07.

**Надійшла до редакції:** 12 січня 2023 р.; **Схвалено:** 20 січня 2023 р.;

**Опубліковано:** 01 лютого 2023 р.

---

**Анотація:** Статтю присвячено становленню теоретико-методологічних основ та практичних рекомендацій щодо розкриття потенціалу стратегічного управління розвитком туризму в Україні. Визначено сутність та складові стратегічного управління розвитком туризму в Україні. Окреслено стратегій розвитку туристичної галузі взагалі, виділяючи основні рівні розвитку та відповідні інструменти їх розвитку, додатково проведено системний аналіз процесу стратегічного управління розвитком туристичної галузі в цілому, наведені основні риси по удосконаленню стратегічного управління розвитком суб'єктів господарювання туристичної галузі в розрізі формування концепції стратегічного управління, використання передового закордонного досвіду організації системи управління в туристичній галузі та вибору оптимальної стратегії розвитку в умовах сьогодення. В статті доведено, що туризму в Україні приділяється неналежна увага з боку держави, оскільки туристична галузь визначена не пріоритетним і не перспективним напрямком розвитку економіки країни. У цьому контексті найоптимальнішим варіантом виявляється використання механізму саморегулювання в галузі туризму України для впровадження стандартів ЄС в туристичну індустрію країни. В умовах трансформаційних змін в економіці України туристичний бізнес є одним із перспективних напрямів розвитку, враховуючи значні історичні, природні, культурні цінності України, існуючу національну, міжнародну кооперацію вітчизняних і закордонних підприємств та потенційні можливості прибутковості. Разом із тим освоєння нових напрямків, видів та форм забезпечення збалансованого розвитку потенціалу туристичної галузі України потребує розробки та обґрунтування теоретико-методологічних, методичних підходів, практичних рекомендацій з метою визначення найбільш оптимальних варіантів розвитку систем туристичного бізнесу, забезпечення його конкурентоспроможності та економічної ефективності. У зв'язку з цим постає необхідність оцінки наявного потенціалу туристичної

галузі України, визначення та обґрунтування можливих напрямів його активізації, реалізації та нарощування.

**Ключові слова:** стратегічне управління, розвиток туризму, суб'єкти туристичної діяльності.

---

## 1. Вступ

Туристична галузь займає важливе місце в розвитку економіки в Україні. Сьогодні стрімко розвивається сфера готельно-ресторанних послуг, даний бізнес є однією із найприбутковіших складових туристичної галузі, на нього дуже впливають зміни соціально-економічного середовища країни. Про те в Україні дана сфера взагалі не розвинута у порівнянні з міжнародним досвідом де ця галузь може приносити левову частку доходу бюджету країни. Важливість цього виду діяльності та практичне застосування сучасних тенденцій його розвитку мають вагомим практичне значення для економічного розвитку країни.

Україна має значний потенціал для розвитку туристичної галузі такий як розташування, клімат та величезну кількість культурних та історичних пам'яток зазначені чинники дають потенціал для розвитку, який стане інструментом прискорення економічного розвитку. Україна має значний нереалізований потенціал розвитку туристичної галузі, перешкодами якого є бюрократичні чинники правового та управлінського характеру.

## 2. Об'єкт і предмет дослідження

Об'єктом і предметом дослідження є вчинення способів розвитку потенціалу туристичної галузі, що надасть країні наступні переваги, а саме:

- збільшення потоку іноземної валюти від іноземних туристів та у вигляді прямих інвестицій;
- зростання валового національного продукту;
- збільшення зайнятості населення.

Як наслідок – збільшення туристичного потоку в Україну дасть змогу відродити національну економіку.

## 3. Методи досліджень

В період з 2014 - 2019 рр. кількість туристів зменшилась в три рази, туристична галузь на сьогодні потребує реорганізації.

У зв'язку із проведенням антитерористичної операції в окремих областях і тимчасовою окупацією частини території України спостерігається скорочення іноземних громадян що відвідали Україну вдвічі, так у 2013 р. їх кількість складала - 24,7 млн осіб, а у 2014 р. - лише 12,7 млн осіб, у 2015 р. - 12,4 млн, у 2016 р. - 13,3 млн, з 2017 р. по у 2019 р. - 14,2 млн.

Одним з найголовніших негативних чинників є незадовільна інформаційна діяльність щодо просування внутрішнього туризму серед населення країни.

Проаналізувавши основні діяльності суб'єктів туристичної галузі України за 2014-2019 рр. можна зробити висновок, що світова фінансова криза, зниження платоспроможності населення, анексія Криму та бойові дії на сході України негативно вплинули на більшість показників.

Складовою потенціалу туристичної галузі є готельно-ресторанне господарство, витрати туристів на зазначені послуги становлять 25-45%, тому готельний бізнес є важливою складовою для розвитку туристичної галузі країни.

З метою підвищення темпів розвитку сфери готельного бізнесу, першочерговими завданнями інвесторів та власників стають проблеми ефективного використання наявних ресурсів та якості обслуговування гостей.

Ця обставина зумовлює необхідність проведення подальших досліджень організаційно-економічних аспектів впровадження системи ключових показників ефективності у практичну діяльність підприємств готельного бізнесу.

Водночас, частина питань, пов'язаних із науково-методичним обґрунтуванням методики формування та застосування системи ключових показників ефективності діяльності на підприємствах готельного бізнесу, потребує глибшого дослідження.

Мета визначила необхідність постановки та вирішення наступних методичних та науково-практичних завдань у галузі формування та застосування системи ключових показників ефективності діяльності на підприємствах готельного бізнесу:

- визначити основні підходи до формування системи показників оцінки результатів діяльності підприємств та виділити фактори, що впливають на вибір того чи іншого підходу;
- провести класифікацію ключових показників ефективності діяльності залежно від різних класифікаційних ознак;
- сформулювати основні причини невдач впровадження системи КРІ на підприємствах;
- визначити перелік фінансових показників ефективності діяльності підприємств готельного бізнесу, які можуть бути включені до системи КРІ;
- запропонувати методику розрахунку КРІ підприємств готельного бізнесу;
- описати процедури оцінки рівня зрілості підприємств готельного бізнесу щодо впровадження системи ключових показників ефективності діяльності;
- сформулювати алгоритм взаємодії з консалтинговою компанією для розробки та впровадження системи КРІ в готелі;
- обґрунтувати переваги системи КРІ для вдосконалення системи стимулювання персоналу та дати методичні рекомендації щодо застосування системи КРІ для стимулювання співробітників підприємств готельного бізнесу.

Аналіз теорії та практики застосування системи КРІ у різних сферах діяльності (понад 40 років за кордоном та понад 15 років в Україні в умовах ринкової економіки) дозволив зробити висновок про те, що при формуванні цієї системи можуть бути використані два основні підходи до формування системи показників оцінки результатів діяльності підприємства:

- функціональний (процесний) підхід (визначення показників в залежності від того, які функції закріплені за відділом, конкретними співробітниками, які саме види діяльності (процеси) вони здійснюють), зазвичай застосовується на етапі становлення системи управління підприємством, впровадження системи операційного управління на постійній основі;
- цільовий підхід (визначення показників в залежності від цілей організації) - застосовується при переході до системи стратегічного управління підприємством або зміни стратегії розвитку з метою забезпечення зв'язку між показниками роботи конкретного відділу та роботи усєї компанії. При цільовому підході визначаються групи показників відповідно до спільних цілей розвитку готелю чи цілей діяльності конкретного відділу.

Вибір конкретного підходу (функціонального (процесного) чи цільового) визначення виду показників у системі КРІ здійснюється керівництвом підприємства виходячи з конкретної ситуації, що склалася для підприємства та її планів розвитку.

У світовій практиці при впровадженні системи КРІ використовується метод оцінки результатів діяльності компанії в цілому або окремих її співробітників шляхом застосування показників, що характеризують ефективність реалізації бізнес-процесів та зіставлення їх значень зі стратегічними, тактичними та операційними цільовими орієнтирами для отримання відхилення (різниці) між цільовим та фактичним значенням показника. Ключові показники тому так і називаються, що вибираються з багатьох інших, менш значущих, за якими складніше визначити, досягнуті цільові орієнтири підприємства чи ні.

Тому ключових показників не повинно бути багато: практично обмежуються п'ятьма-сім'ю (максимум - десятьма). Але саме використання обмеженої кількості КРІ призводить до більш об'єктивної та значущої оцінки результатів бізнесу, що обов'язково слід враховувати під час розробки всієї системи показників ефективності.

Ключовою тенденцією функціонування сфери готельного господарства країни є розвиток підприємств готельного господарства та розвиток еко-готелів, які дуже поширені на рекреаційних територіях. Українські підприємства готельного господарства, що пройшли екологічну сертифікацію Green Key, наведені в таблиці.

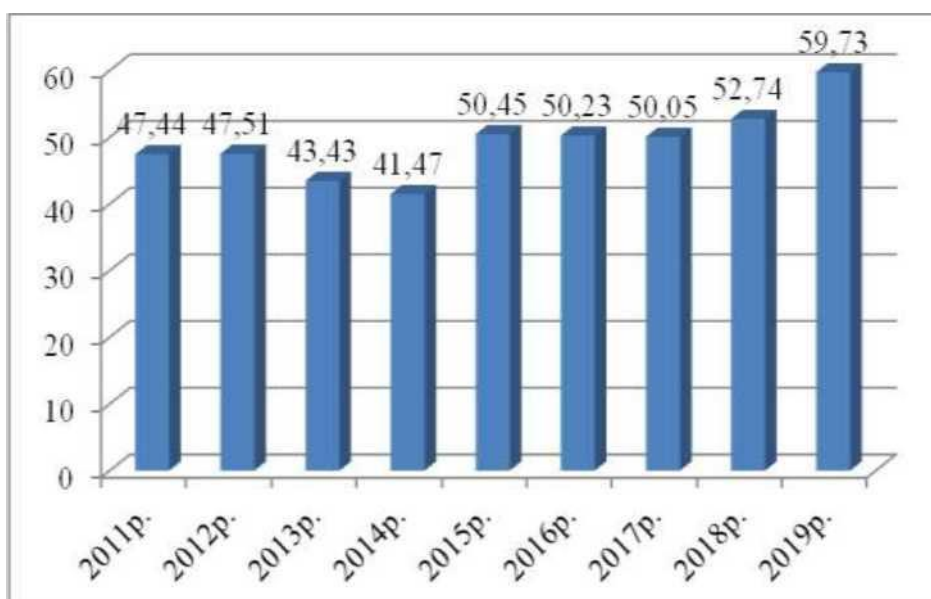
**Таблиця 1.** Українські підприємства готельного господарства, що пройшли екологічну сертифікацію Green Key

Місце розташування	Кількість «зелених» готелів	Назва еко-готелю
м. Київ	3	Radisson Blu Hotel
		Rus Accord Hotel
		Баккара Арт-готель
Київська область	2	Maison Blanche (Березівка) Екодім
		Maison Blanche (Mytnitsa) Екодім
м. Львів	3	Reikartz Dworzec Lviv
		Reikartz Medievale Lviv
		Дністер Прем'єр Готель
м. Миколаїв	1	Reikartz Рівер Миколаїв
м. Запоріжжя	1	Reikartz Запорізький
м. Дніпро	1	Reikartz Дніпро
м. Харків	1	Reikartz Харків
Закарпатська обл.	1	Ковчег

Світове господарство нараховує понад 124 готелі, відзначені сертифікацією програми Green Key, еко-готелі України становлять майже 11 % від загальної кількості таких готелів. Україна знаходиться на четвертому місці за кількістю «зелених» готелів світу.

Ресторанне господарство - найбільш динамічна сфера національної економіки, яка є однією з найпривабливіших для інвесторів, а її рентабельність у розвинених країнах починається від позначки 40 відсотків, при цьому, досягаючи у туристичних зонах відмітки понад 120 відсотків, саме тому готельно-ресторанний бізнес посідає першу сходинку серед найцікавіших і прибуткових галузей для підприємців.

Ринок ресторанного бізнесу в країні є досить нестабільним в період з 2012-2019 рр., за стрімкими підйомами спостерігається не менш стрімке падіння кожні півтора роки. Наприклад основним поштовхом для зростання у 2012 роках було «Євро - 2012».



**Малюнок 1** Кількість підприємств ресторанного господарства за період 2011-2019

У 2014 рік в Україні припинили роботу близько 5 тис. ресторанів і кафе (у 2013 р. їх було 20578, у 2014 р. - 19640), 6 % барів (у 2013 р. було 2146, у 2014 р. - 2017), 3 % їдалень (у 2013 р. було 9441, у 2014 р. - 9157); усього кількість закладів ресторанного господарства зменшилась на 5 % (у 2013 р. було 20578, у 2014 р. - 19640), основною причиною таких подій стала анексія Криму, саме тоді Україна втратила 1700 закладів, а після початку бойових дій на Донбасі припинили роботу близько 3 тис. ресторанів. У цей період через кризу почали закриватися ресторани по всій країні. Лідером із закриття закладів, крім Криму та Донбасу, став Київ, де припинили роботу понад 100 ресторанів. У зв'язку із вищезазначеним, ресторатори поступово почали пристосовуватися та шукати нові можливості для збереження бізнесу, оптимізувати витрати. Ситуація ринку ресторанного бізнесу в 2015 році була трохи кращою, ніж у 2014 році. За 2018 рік, закрилося 143 ресторани, тоді як відкрилося 58 нових закладів, також припинилося падіння відвідуваності. Тоді в Україні сформувався певний прошарок населення, яке харчується поза межами дому, і його кількість перестала скорочуватись. Наприкінці 2015 року ситуація покращилася: в Україні відкрилось близько 100 нових закладів ресторанного господарства, що дало змогу вважати, що ресторатори все ж вчаться пристосовуватися до кризи та нести найменші втрати. Загалом за період 2015 року кількість ресторанів збільшилась на 1 % (у 2014 р. було 1408, у 2015 р. стало 1422), кафе, закусочних, буфетів - на 2 % (у 2014 р. було 5327, у 2015 р. стало 5415), барів - менше ніж на 1 % (у 2014 р. було 2017, у 2015 р. стало 2030), а їдальнь стало менше майже на 2 % (у 2014 р. - 9157, у 2015 р. - 9039); усього кількість закладів ресторанного господарства збільшилась на 2 % (у 2014 р. було 19640, у 2015 р. стало 19662)

Функціонування та розвиток туристичної галузі безпосередньо залежить від розвинутої туристичної інфраструктури та туристичних ресурсів (природних, етнічних, історико-культурних, розважальних та інших).

Розрахунки показників ступеня реалізації потенціалу культурної спадщини України показали, що має місце значна диференціація в рівнях, адже максимальне середнє значення (м. Київ) інтегрального показника ступеня реалізації історико-культурного потенціалу перевищує мінімальне середнє значення (Сумська область) у 73 рази. Також з'ясовано, що більшості областей України властивий показник використання об'єктів культурної спадщини нижчий від середнього рівня.

На підставі середнього показника здійснено типізацію областей за рівнем використання культурної спадщини. За значенням цього показника області України можна поділити на 5 типів: найнижчий, нижчий від середнього, середній, вищий від середнього, найвищий. Узагальнюючим критерієм виступає ранг області на основі загального їхнього ранжування за рівнем показника ефективності реалізації потенціалу культурної спадщини в областях України та містах з особливим статусом.

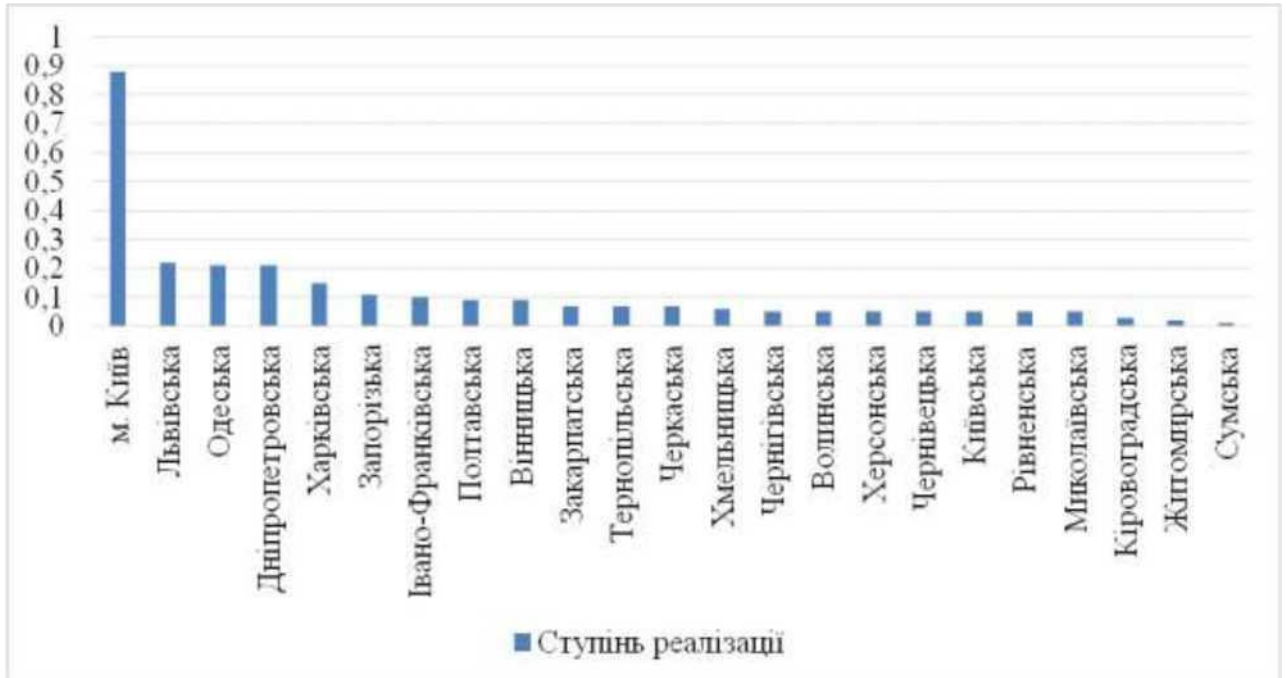
Найвища ефективність використання потенціалу культурної спадщини спостерігається у групі «Лідери» (1-2 місце) - м. Київ та Львівська область, які є домінуючими традиційними історико-культурними центрами.

Одеська, Дніпропетровська й Харківська - це області, які мають середній і близький до середнього показник використання об'єктів культурної спадщини (3-8 місця). Області цієї групи значно поступаються ступенем реалізації потенціалу культурної спадщини м. Київ і Львівській області. Високі показники реалізації історико-культурного потенціалу в східних областях досягнуті внаслідок розвинутої тут ділової активності та переважно, ділового туризму.

«Основний» масив (9-23 місця) включає області з показником нижчим за середній: Запорізька, Івано-Франківська, Полтавська, Вінницька, Закарпатська, Тернопільська, Черкаська, Хмельницька, Чернігівська, Волинська, Херсонська, Чернівецька, Київська та Рівненська.

Миколаївська, Кіровоградська, Житомирська, Сумська - це області з найменшим рівнем використання об'єктів культурної спадщини, які включено до групи «Аутсайтери» (24-27 місця).

Рейтинг історико-культурного потенціалу та ефективності його реалізації показав, що основними туристичними областями України є м. Київ, Львівська та Одеська. За ними йдуть області Східної України: Дніпропетровська, Харківська та Запорізька. Головним туристичним центром України є Київ: крім значної кількості об'єктів туризму він являє собою приклад розвитку всіх компонентів потенціалу туристичної галузі.



**Малюнок 2** області за ступенем реалізації історико-культурного потенціалу

Транспортні послуги - один з основних видів послуг у туристичній галузі. На транспортні перевезення туристів припадає й основна частка у структурі ціни туру, яка залежить від відстані та часу поїздки туристів і складає (у більшості випадків) від 30 до 50 відсотків.

Важливим складовим туристичної привабливості областей України є ступінь розвитку транспортної інфраструктури, до якої належить розвиток та стан обласних магістралей, міжнародні транспортні коридори, розвиток периферійних магістральних доріг і транспортна доступність популярних рекреаційних місць відпочинку.

Ринкові умови, розвиток потенціалу туристичної галузі в Україні впливають на конкурентоздатність різних видів транспортних засобів та ускладнює їх функціонування й утримання стабільних позицій на транспортному ринку.

Для транспортний комплекс країни складається із залізничних, автомобільних, авіаційних, морських та річкових маршрутів.

Країною проходять наступні ділянки міжнародних транспортних коридорів: критський коридор № 3 (Берлін - Дрезден - Вроцлав - Львів - Київ); критський коридор № 5 (Трієст - Любляна - Будапешт (Братислава) - Львів - Рівне - Сарни - Мінськ); критський коридор № 7 (Дунайський (водний)); Балтійське море - Чорне море (Гданськ - Варшава - Ковель - Одеса); Європа - Азія (Франкфурт - Краків - Львів - Дніпро - Алма-Ата (продовження коридорів № 3 і 5)); ЧЕС (Анкара - Єреван - Тбілісі (Баку) - Донецьк - Одеса (Кишинів) - Бухарест (Тирана) - Димитровград (Афіни) - Стамбул); Євроазіатський (Одеса - Тбілісі (Єреван) - Баку - Ашгабат); Північ - Південь (Харків - Полтава - Кіровоград - Одеса).

Для розвитку галузі - транспортна інфраструктура України має відповідати міжнародним вимогам таким, як: швидкість, безпека, надійність, комфорт.

Транспортні перевезення є важливою складовою частиною туристичного потоку іноземних громадян в Україну. Завдяки залученню інвестицій для відновлення, розбудови та поліпшення туристичної інфраструктури України та її областей за напрямками транспортних

національних мереж можливе вирішення більшості проблем у формуванні та розвитку потенціалу туристичної галузі.

На території країни сформовані та діють залізничні мережі, об'єднані державним департаментом «Укрзалізниця», а саме: Південно-Західна (управління в Києві), Донецька (Донецьк), Придніпровська (Дніпро), Південна (Харків), Львівська (Львів), Одеська (Одеса). Особи, що подорожують на відстані від 500 до 1000 км. переважно обирають залізничний транспорт. У першу чергу це напрямок до країн, з якими активно ведеться туристичний обмін, такі як: країни Балтії, Болгарія, Румунія, Польща, Чехія, Словаччина, Сербія, Молдова. Для подорожей у країни Східної Європи залізничним транспортом перешкоджають різні завширшки залізничні колії в Україні та європейських країнах. На спеціально обладнаних станціях і пунктах перестановки вагонів на євроколію здійснюється перестановка вагонів, але це подовжує час перебування в дорозі, що стає головною причиною обмеження використання залізничного транспорту в туристичній галузі.

В процесі дослідження ринку із перевезення туристів залізничним транспортом було виявлено, що:

- існує скорочений попит на туристичні послуги, рівень якого можна підвищити за рахунок виявлених резервів і впровадження інновацій, перебудови бізнес-процесів;
- існує нереалізований попит на перевезення туристів залізничним транспортом, рівень реалізації якого можна було підвищити в минулому часовому періоді;
- існував нереалізований сукупний попит у минулому часовому періоді на перевезення туристів залізничним транспортом;
- існує нерегулярний попит із перевезення туристів залізничним транспортом, який змінюється залежно від пори року;
- є потреба здійснювати реінжиніринг бізнес-процесів для кращого розвитку залізничного туризму в Україні та підвищення рівня задоволення споживачів, підвищення рівня конкурентоспроможності.

Морська інфраструктура причорноморських держав є частиною міжнародних транспортних коридорів в Азовсько-Чорноморському і Чорноморсько-Каспійському регіонах, тому її розвиток не може здійснюватись без інтеграції в систему міжнародних транспортних коридорів.

Україна входить до Панєвропейського транспортного коридору № 7 (водного), країнами учасницями є: Австрія, Угорщина, Югославія, Болгарія, Румунія, Молдова, Україна.

Україну та країни Чорноморського регіону з'єднують розвинуті морські лінії та паромні переправи, а саме: Іллічівськ-Варна, Іллічівськ-Поті, Одеса-Хайфа. Економічні зв'язки України з іншими країнами підтримуються та розвиваються завдяки переправам Дунаєм, завдяки виходу України до Північного моря через канал Дунай-Майн-Рейн. Саме ці можливості Україна має використати для розвитку річкового круїзного туризму в Україні.

Річковий транспорт України на жаль, не тільки не розвивається та дуже мало використовується, а посідає останнє місце в пасажиро перевезеннях країни, але й занепадає.

Головними та найбільшими річковими портами України є Київ, Кременчук, Дніпро, Запоріжжя, Нікополь, Херсон, Ізмаїл, Рені.

Проведений аналіз свідчить, що в Україні до недоліків водного виду транспорту необхідно віднести застарілу матеріально-технічну базу, значний ступінь фізичного та морального зносу суден саме це гальмує розвиток цих видів транспорту.

Українська мережа автомобільних доріг загального користування становить 163 033 км. Укрзалізниця є однією з великих залізничних мереж у Європі та сягає близько 20951,8 км, з яких 9 926,4 км (47,4 %) електрифіковані. Найбільшу довжину автодоріг мають Харківська (9571 км), Вінницька (9523 км), Дніпропетровська (9187), Полтавська (8852), Київська (8530 км) та Житомирська (8522 км) області. Найменшу - Чернівецька (2874 км), Закарпатська (3330 км) та Івано-Франківська (4189 км). Найвищою щільністю автодоріг вирізняються Дніпропетровська, Львівська, Івано-Франківська, Київська області.

Про те, мережа автомобільних доріг взагалі не відповідає європейським стандартам з

багатьох критеріїв, а саме: швидкості пересування, наявності комплексних пунктів сервісного обслуговування, технічної та медичної допомоги, оснащеності телекомунікаційними засобами.

Авіап перевезення пасажирів здійснюють транспортні засоби Державної національної авіакомпанії «Авіалінії України», а також низка інших авіакомпаній - «Аеросвіт», «Міжнародні Авіалінії України», «Українсько-середземноморські авіалінії», «Авіаційна компанія «Роза Вітрів», «Авіалінії Візз Ейр Україна», «Київські авіалінії».

Наявна диференційована мережа прямих і транзитних авіаційних сполучень. Авіаційний транзит через Україну забезпечується, переважно, вузловим аеропортом «Бориспіль».

#### 4. Результати та обговорення

Аналіз показав, що в Україні є великий потенціал як у важливого транспортного зв'язку між сходом та заходом. Економічне зростання також очікується з встановленням більш тісних зв'язків з Європою. Спрощення візового режиму та вхід до відкритих повітряних просторів є чинниками, які мають стимулювати конкуренцію між авіалініями та знизити вартість подорожей, а також створити більший попит на повітряні перевезення.

У внутрішнього туризму є перспективи розвитку, оскільки багато хто боїться або не може собі дозволити відпочинок за кордоном, як наслідок – зазначена категорія громадян готова переорієнтуватись на вітчизняні курорти.

Дуже негативно на розвиток потенціалу туристичної галузі та транспортну інфраструктуру впливає війна та системна економічна криза в Україні.

Основними проблемами транспортних перевезень туристів є:

- низька конкурентоспроможність;
- неврегульованість питань щодо джерел фінансування;
- відсутність законодавства щодо залучення іноземних інвестицій.

#### 5. Висновки

На підставі вищевикладеного можна зробити висновки про те, що можливі три напрямки удосконалення у галузі організації транспортних послуг туристів:

- розширення та застосування асортименту якісних послуг;
- активне формування попиту на послуги транспорту;
- забезпечення в системі організації подорожі взаємодію різних видів транспорту.

Проаналізувавши діяльність готельно-ресторанного бізнесу в Україні, можна виділити основні проблеми:

- недостатня розвиненість ресторанів з українською кухнею;
- будівництво закладів готельно-ресторанного бізнесу до великих подій, що не враховує розвиток інфраструктури міст, транспортної мережі;
- споживання екологічно небезпечної сировини;
- завищена вартість послуг.

Проаналізувавши стан готельно-ресторанного бізнесу країни, можна зробити висновок, що ця сфера у перспективі повинна зростати за рахунок поліпшення якості послуг, які пропонуються. Закладам середнього та малого бізнесу необхідно створювати мережі з високим рівнем обслуговування, що сприятимуть конкурентоспроможності на ринку. Також необхідна підтримка держави та залучення іноземних інвестицій.

Для розвитку потенціалу туристичної галузі та транспортної інфраструктури в областях України необхідно вирішити такі основні завдання, як:

- впровадження механізмів економічного регулювання розвитку туристичної галузі;
- визначити шляхів, форм та методів стимулювання розвитку інфраструктури туристичної галузі;



- створення ефективної моделі інвестиційної політики;
- прийняття екологічних регламентів та допустимих норм освоєння туристичних ресурсів;
- розроблення механізмів та запровадження в практики управління.

Для покращення позиції областей України на вітчизняному та світовому ринках у туристичній галузі необхідно створити сучасну транспортну інфраструктуру, яка відповідатиме міжнародним стандартам і вимогам людини, яка здійснює туристичну подорож.

---

### Список літератури

- 1) Алексеева, Ю.В., 2004. Державне регулювання соціального туризму в Україні. *Зб. наук. пр. НАДУ*. Вип.1, с. 182-191.
- 2) Бартошук, О.В., 2011. Моделі розвитку індустрії туризму (зарубіжний досвід). *Держава і регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, [online] № 2, с 62-68. Доступно: <[http://tourlib.net/statti\\_ukr/bartoshuk.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/bartoshuk.htm)> [Дата звернення 25 Лютого 2017].
- 3) Бойко-Бойчук, О.В., 2002. *Стратегії розвитку міст України: Практичний посібник*. К.: Універ. вид.-во «Пульсари», 156 с.
- 4) Герасименко, В.Г., 2000. Імідж України як об'єкта міжнародного туризму. *Маркетинг в Україні*, № 1, с. 24-26.
- 5) Жадько, К.В., 2008. Понятійне визначення механізмів державного управління міжнародним туризмом. *Держава та регіони. Сер. «Державне управління»*, № 3, с. 72-76.
- 6) Кіндрацька, Г.І., 2010. *Стратегічний менеджмент: навч. посібник*. 2-ге вид., перероб. і доповн. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 406 с.
- 7) Литвиненко, Т.М., 2005. Державна підтримка конкурентоспроможності туризму в Україні. *Сб. Киев. слав. ун-та*, № 21. Київ, КСІ, 198 с.
- 8) Любіцева, О.О., 2005. *Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти)*. 3-є вид., перероб. та доп. К.: «Альтерпрес», 436 с.
- 9) Свірідова, Н.Д., 2009. Концепція сталого розвитку туризму в сучасних умовах. *Культура народів Причорномор'я*, № 176, с. 166-168.
- 10) Терехух, А.А., Костючко, В.М., 2005. Досвід стратегічного планування розвитку туристичних центрів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, [online] «Проблеми економіки та управління», № 533, с. 205-211.
- 11) Цуцунескі А. *Структурні зміни на міжнародному ринку туристичних послуг // Наукові праці МАУП*, 2010, вип. 2(25). - С. 76–83
- 12) Чудновский А.Д., Жукова М.А. *Менеджмент туризма*. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 288 с.
- 13) Швиданенко О.А. *Глобальна конкурентоспроможність: теоретичні та прикладні аспекти*. – К.: КНЕУ, 2007. – 312 с.
- 14) Школа І.М., Козьменко В.М., Бабінська О.В. *Міжнародні економічні відносини / За ред. І.М.Школи*. – 2-ге вид., перероб і доповн. – Чернівці: Книги – XXI, 2007. – 544с.
- 15) Школа, І.М., 2003. *Менеджмент туристичної індустрії: Навчальний посібник*. Чернівці, 596 с.

---

## Analysis potential tourist industry in Ukraine

### Oleksandr Chernyaev

Department of Management, Practical Psychology and Inclusive Education, Hryhoriy Skovoroda University in Pereyaslav, Ukraine, Pereyaslav  
ORCID 0000-0001-9615-7202

### Natalia Ignatenko

Faculty of Pedagogical Education, Management and Art, Hryhoriy Skovoroda University in

Pereyaslav, Ukraine, Pereyaslav  
ORCID 0000-0003-1616-8708

**Lyudmila Burdonos**

Department of Management, Practical Psychology and Inclusive Education, Hryhoriy Skovoroda  
University in Pereyaslav, Ukraine, Pereyaslav  
ORCID 0000-0002-1084-0826

---

**Abstract:** The article is devoted to the formation of theoretical and methodological foundations and practical recommendations for revealing the potential of strategic management of tourism development in Ukraine. The essence and components of strategic management of tourism development in Ukraine are determined. Strategies for the development of the tourism industry in general are outlined, highlighting the main levels of development and the corresponding tools for their development, in addition, a systematic analysis of the process of strategic management of the development of the tourism industry as a whole is carried out, the main features of improving the strategic management of the development of economic entities of the tourism industry in the context of the formation of the concept of strategic management are given, the use of advanced foreign experience in organizing the management system in the tourism industry and choosing the optimal development strategy in today's conditions. The article proves that tourism in Ukraine is given inadequate attention by the state, as the tourism industry is not defined as a priority or perspective direction of the country's economic development. In this context, the most optimal option turns out to be the use of the mechanism of self-regulation in the tourism industry of Ukraine to introduce EU standards into the country's tourism industry. In the conditions of transformational changes in the economy of Ukraine, the tourism business is one of the promising areas of development, taking into account the significant historical, natural, and cultural values of Ukraine, the existing national and international cooperation of domestic and foreign enterprises, and potential opportunities for profitability. At the same time, the development of new directions, types and forms of ensuring the balanced development of the potential of the tourism industry of Ukraine requires the development and substantiation of theoretical-methodological, methodical approaches, practical recommendations in order to determine the most optimal options for the development of tourism business systems, ensuring its competitiveness and economic efficiency. In this connection, there is a need to assess the existing potential of the tourism industry of Ukraine, to define and substantiate possible directions for its activation, implementation and expansion.

**Keywords:** strategic management, tourism development, subjects tourist activities.

---