

СУЧАСНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

<http://doi.org/10.23939/semi2020.02.037>

© Коpecь Г. Р., Кулиняк І. Я., 2020

Досліджено сучасні напрями розвитку підприємств у сфері туризму, серед яких важливі врахування викликів нового тисячоліття, особливостей ресурсовикористання, впровадження електронного бізнесу в туризмі, інвестиційного та інноваційного менеджменту, сучасних концепцій менеджменту. Автори зробили спробу узагальнити сучасні умови розвитку туризму в Україні та фактори впливу на розвиток сучасних туристичних підприємств, обґрунтувати певні заходи, що повинно сприяти покращенню ситуації у сфері туризму. Проведені дослідження дали змогу запропонувати сучасні напрями та окремі заходи з розвитку підприємств у сфері туризму, які згруповано з позицій держави і регіонів, окремих туристичних організацій та споживачів туристичного продукту. Виокремлено результати впровадження запропонованих інструментів у діяльності підприємств у сфері туризму. Застосування запропонованих напрямів дасть змогу підвищити ефективність діяльності й показники роботи туристичних підприємств та всієї туристичної сфери України.

Ключові слова: розвиток туристичних підприємств; інноваційний розвиток; ефективний менеджмент; інноваційний менеджмент; активність туристичних підприємств; сучасні концепції менеджменту.

Постановка проблеми

Практика господарювання підприємств у сфері туризму (ТП) сьогодні невтішна, особливо через наслідки COVID-19, що свідчить про необхідність упровадження ефективніших напрямів розвитку ТП, вимагає застосування переваг діяльності високотехнічних засобів та високопрофесійного персоналу, інноваційної активності, сучасних концепцій менеджменту. Необхідно поєднувати технічні фактори, значні інтелектуальні ресурси, сучасні інноваційні механізми, переваги електронного бізнесу, кластеризацію розвитку туризму, розвиток перспективних видів туризму – зеленого, сільського, культурного тощо. Взаємодія на рівні туристичної галузі та окремих ТП зумовлює позитивні наслідки такого синергійного ефекту, економічні та ресурсні переваги на рівні підприємств, а також системно позитивно впливає на комплексний розвиток туризму в окремих регіонах.

Як показує практика діяльності ТП таких країн, як Англія, США, Іспанія, Угорщина, Чехія та інших, ефективна стратегія розвитку туризму й окремих ТП позитивно вплинула не тільки на економіку туристичної галузі, але і на імідж та високу прибутковість країн, значний обсяг бюджетних надходжень, перспективу розвитку туристичного ринку, підвищення рівня конкурентоспроможності тощо. Тому реалізація конкретних інноваційних проєктів зможе забезпечити підвищення ефективності діяльності туризму галузі та окремих регіонів України. Це забезпечить розвиток та розширення діяльності інших галузей країни, а також усього національного господарства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Туризм належить до пріоритетних галузей національного господарства, що має забезпечити певний рівень державної економічної безпеки, податкових та бюджетних надходжень, надходжень у пенсійний фонд, інших платежів тощо. Аналіз законодавчої бази діяльності ТП в Україні (Закон України “Про туризм”, Закон України “Про охорону навколишнього природного середовища” [1, 2], сучасні науково-методичні джерела щодо розвитку пріоритетних галузей економіки, співпраці учасників економічних відносин, інвестиційно-інноваційних циклів у регіоні, європейської співпраці у галузі туризму [3, 4]) показує, що вона має певні недоліки, які слугують обмеженнями для розвитку туристичної сфери. Під час формування Стратегії розвитку туризму та курортів України [4] враховано сучасні вимоги бажаної європейської співпраці у галузі туризму, глобалізаційні проблеми розвитку, ресурсні обмеження, інтеграційні заходи міжнародної співпраці, використання викликів та нових можливостей.

Український історик, відомий міжнародний експерт із національного та регіонального розвитку Я. Дашкевич стверджує, що для розвитку галузей у регіоні пряма (безпосередня) демократія передбачає державну підтримку і нагляд з боку державних структур, оскільки це стосується охорони природного середовища та соціальної політики [6].

Розвиток ТП у регіоні пов’язаний із потребою витримувати досягнутий на практиці рівень регіональної та міжнародної конкуренції, діяти відповідно до глобалізаційних та інтеграційних процесів. Також у туризмі важлива наявність природного, рекреаційного, історичного потенціалу та правильне й ефективне його використання. Ці підходи висвітлено у працях Й. М. Петровича [7], Ю. Г. Бондаренко [7], О. П. Просович [7], Д. Стеченко [8].

Проблеми розвитку сучасного регіону, новацій, перспективних проєктів та інвестицій у містах, інвестиційної діяльності у туристичній сфері відображено у законодавчій базі, дослідженнях учених, серед яких В. Геєць [5], Т. Осташко [5], Й. Петрович [7], Л. Федулова [9], Н. Чухрай [10], О. Карий [11] та інші. Зокрема, у наукових працях вітчизняних економістів Л. Федулової [9], О. Карого [11] висвітлено можливості економічного, інноваційного, соціального та культурного розвитку регіону, міста, якому значно сприятиме розвиток туризму, туристичних кластерів і туристичної інфраструктури.

Незважаючи на значні досягнення вищезгаданих учених у вивченні важливих проблем, розвитку, удосконалення та вивчення потребує низка практичних напрямів розвитку ТП, упровадження ефективних методик сучасного ресурсного менеджменту, аналізування динаміки розвитку діяльності підприємств у туризмі, виявлення факторів впливу на розвиток сучасних туристичних підприємств та обґрунтування напрямів, які повинні сприяти покращенню ситуації у сфері туризму.

Вивчення актуального зарубіжного та вітчизняного досвіду допомагає вибрати найдоцільніші напрями вирішення проблем розвитку ТП України. Тому в цій статті розглянуто невирішені важливі аспекти розвитку ТП, доцільні заходи практичного менеджменту, що дасть змогу підвищити рівень задоволення споживачів, обсяг надходжень до регіонального та державного бюджетів.

Постановка цілей

Мета статті – розгляд актуальних напрямів, важливих аспектів розвитку туристичних підприємств України, обґрунтування їх можливих стратегій, заходів із інноваційно-інвестиційної діяльності, застосування сучасних концепцій менеджменту та розвитку персоналу ТП.

Виклад основного матеріалу дослідження

Європейський вибір розвитку України передбачає комплексний розвиток туристичної галузі та туристичних підприємств (ТП) згідно із сучасними напрямами розвитку, системно і виважено обґрунтований, починаючи від законодавчого забезпечення і закінчуючи ефективним ресурсовикористанням та свідомим стратегічним управлінням персоналом для перспективного удосконалення [4]. Сучасна стратегія розвитку туристичної галузі повинна враховувати обмеження у розвитку туризму, передбачати повніше використання туристично-рекреаційного потенціалу регіонів та міст України,

реально обґрунтованих можливостей та ресурсів туристичних підприємств, державної та регіональної стратегії розвитку туризму, політичних факторів і соціально-економічних передумов. Ефективний розвиток туристичних підприємств передбачає також розвиток самоврядування громад та зростання свідомості громадянського суспільства.

Комплексний розвиток сучасних туристичних підприємств повинен бути системно обґрунтований чинною законодавчою базою (достатньо висвітленою законами та іншими документами, що відображають реальний та бажаний стан розвитку туристичної галузі надалі, враховуючи перспективну стратегію розвитку ТП [1–5]. Ці документи розроблено із урахуванням можливості держави та регіонів України, політичних, соціально-економічних передумов і реально обґрунтовано, аналітично визначено на основі вивчення туристично-рекреаційного потенціалу регіонів, кластерів, ТП.

На рис. 1–2 графічно подано динаміку основних показників за 2014–2019 рр., які характеризують кількість туристів та суб'єктів туристичної діяльності України.

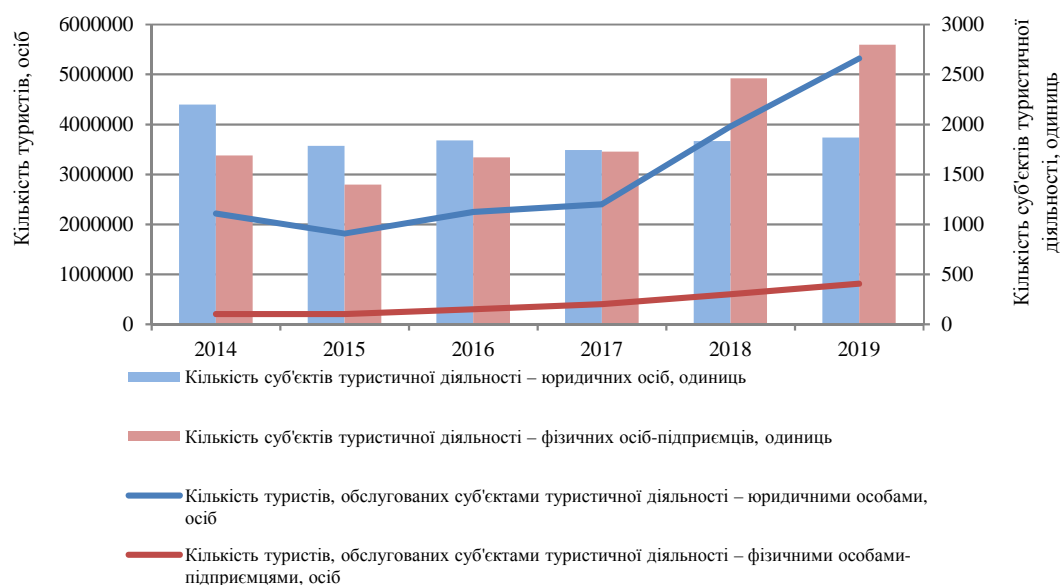


Рис. 1. Динаміка кількості туристів та суб'єктів туристичної діяльності в Україні
Джерело: побудували автори на основі [12–14].

Згідно із рис. 1 ситуація у співвідношенні динаміки кількості суб'єктів туристичної діяльності та кількості туристів, які вони обслуговують, контрверсійна. Протягом 2014–2019 рр. на фоні незначної зміни кількості суб'єктів туристичної діяльності в Україні – юридичних осіб спостерігаємо істотне зростання (майже у 2,4 разу) кількості туристів, яких обслуговують ці суб'єкти (з 2 216 957 осіб у 2014 р. до 5 319 952 осіб у 2019 р.). У разі зростання кількості фізичних осіб-підприємців у 1,6 разу за досліджуваний період (з 1 687 осіб у 2014 р. до 2 797 осіб у 2019 р.) отримуємо переважне зростання кількості туристів, яких вони обслуговують, майже у чотири рази (з 208 132 осіб у 2014 р. до 812 145 осіб у 2019 р.). Зазначимо, що динаміка кількості туристів та суб'єктів туристичної діяльності не враховує даних тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях. З цього можна зробити висновок, що, незважаючи на наслідки воєнних дій на Сході України, а також інші стримувальні економічні та політичні чинники, туристична галузь України нарощує потік туристів, що свідчить про хороші перспективи розвитку.

На противагу діяльності суб'єктів туристичної діяльності, кількість колективних засобів розміщення (КЗР) упродовж 2014–2017 рр. зменшилась на 457 одиниць (з 4572 одиниць у 2014 р. до 4115 одиниць у 2017 р.), проте у 2018 р. спостерігається значне зростання КЗР (+604 одиниці у

2018 р.). На фоні зменшення кількості КЗР протягом 2014–2017 рр. спостерігаємо зростання кількості розміщених у КЗР (з 5423,9 тис. осіб у 2014 р. до 6661,2 тис. осіб у 2017 р. (+22,8 %) та 7006,2 тис. осіб у 2018 р. (+29,2 %) (див. рис. 2).



Рис. 2. Динаміка кількості колективних засобів розміщування в Україні та кількості осіб, які у них розміщені

Джерело: побудували автори на основі [15].

Розглянувши відносну зміну щодо попереднього року таких показників, як дохід від надання туристичних послуг, дохід на одного туриста, якого обслуговує суб'єкт туристичної діяльності, та дохід на одного суб'єкта туристичної діяльності, бачимо, що ефективніше працюють на туристичному ринку суб'єкти туристичної діяльності – юридичні особи. Хоча діяльність фізичних осіб-підприємців протягом 2015–2019 рр. характеризується позитивною динамікою одержання доходів від надання туристичних послуг, у 2017–2019 рр. спостерігалася негативна динаміка приросту доходів на одного туриста, що свідчить про зниження ефективності діяльності. 2016 р. характеризується найкращими відносними фінансовими результатами діяльності суб'єктів туристичної діяльності, що зумовлено значною підтримкою розвитку туристичної сфери в Україні, покращенням умов ведення бізнесу та є наслідком упроваджених реформ і відновлення економіки новим урядом (табл. 1).

Динаміка показників (табл. 1) показує, що за щорічного позитивного доходу від надання туристичних послуг (2016–2019 рр.) дохід на одного туриста, якого обслуговує суб'єкт туристичної діяльності (для юридичних осіб – 2018 р., для фізичних осіб – 2017–2019 рр.), та дохід на одного суб'єкта туристичної діяльності (для фізичних осіб – 2018 р.) може характеризуватися негативною тенденцією зростання, що свідчить про невідповідність політики ТП збільшенню потреб туристів.

Проте, незважаючи на труднощі, туристичним підприємствам України (суб'єктам туристичної діяльності та колективним засобам розміщування) вдається нарощувати туристичні потоки, підтверджуючи статус України як туристично привабливої держави на світовому ринку послуг.

Сучасні умови розвитку туризму в Україні – різноманітні та мінливі, назвемо хоча б найважливіші з них:

– зростання вагомості впливу негативних екологічних та природних факторів (ураганів, повеней, пожеж, землетрусів, снігопадів тощо);

**Дохід від надання туристичних послуг суб'єктами туристичної діяльності,
% до попереднього року**

Суб'єкти туристичної діяльності	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
	Дохід від надання туристичних послуг					
Юридичні особи	-12,4	-11,7	140,2	60,6	13,9	51,6
Фізичні особи-підприємці	-54,9	62,4	89,9	25,8	7,1	35,0
	Дохід на одного туриста, якого обслуговує суб'єкт туристичної діяльності					
Юридичні особи	21,3	7,9	93,7	50,3	-30,8	12,8
Фізичні особи-підприємці	-16,2	65,1	29,8	-6,4	-28,1	-0,3
	Дохід на одного суб'єкта туристичної діяльності					
Юридичні особи	14,0	8,7	133,2	69,3	8,3	48,9
Фізичні особи-підприємці	-23,7	96,2	59,0	21,5	-24,8	18,7

Джерело: склали автори на основі [12–14].

– збільшення вагомості впливу штучних, неприродних факторів, шкідливих факторів, які негативно впливають на екологію, стан біогеосистем, соціальних систем, сталий розвиток та здоров'я людей (наприклад, COVID-19, промислові викиди великих виробництв, радіоактивне випромінювання);

– необхідність визначати доцільність сподівань на туризм як на визначальну у регіоні чи місті галузь, яка може забезпечити економічну та соціальну стабільність в умовах сучасної вірусологічної та епідеміологічної ситуації, такі напрями розвитку слід вчасно враховувати і корегувати;

– необхідність повнішого, ефективнішого використання ресурсів, природно-рекреаційного потенціалу регіону [7];

– вплив на розвиток туристичної сфери циклічності економічних процесів;

– розвиток ТП та туристичної діяльності у досліджуваних регіонах України згідно зі специфікою і наявними у окремих регіонах природно-рекреаційними ресурсами [8];

– ефективне поєднання державного, регіонального, міського управління розвитком туризму; сприяння адміністративної влади, підприємницьких структур, громадськості, окремих працівників, спонсорів, громадян;

– урахування результатів оцінювання рівня інноваційної активності регіонів, ранжування окремих регіонів за кількісною оцінкою рівня їхньої інноваційної активності, виявлення важливих критеріїв як підстав для розвитку туристичних підприємств регіону [16]; підвищення низької ефективності інвестиційної та інноваційної діяльності в регіонах і ТП;

– зміна туристичних потоків у зв'язку із військовими діями в зоні АТО, перенесенням міжнародного табору з Криму ("Артек-Карпати") тощо;

– необхідність сталого розвитку через значні зміни клімату і негативний вплив цього фактора на туризм загалом та розвиток ТП зокрема.

Наведемо деякі природні негативні фактори, які спричиняли інколи національні стихійні лиха й істотно впливали на розвиток туризму, окремих ТП:

– цунамі, урагани (Катріна (Новий Орлеан (2005), суперураган Сенаї), повені (Гамбург, Німеччина (1962), Кариби, Гаїті, США, Куба, Північна Індія, Та Хонд (2013), Бразилія (2011) тощо), які спричиняють значні економічні збитки та людські жертви;

– вітри, зміна сезонів і клімату;

- пожежі, самозапалювання величезних лісових масивів (Каліфорнія, США (2020));
- урбанізація тощо.

Істотно впливає на туризм також людський фактор. Наприклад, недотримання правил пожежної безпеки призвело до значних людських жертв на концерті відомої групи у нічному клубі “Station” (Рок-Айленд, США). Такий випадок повчальний для розвитку культурного туризму, необхідності дотримання чинних правил, етико-психологічного інформування туристів, освітніх заходів щодо поведінки туристів під час стихійних лих, пожеж тощо.

Український історик, відомий експерт із регіонального розвитку Я. Дашкевич [6, с. 7] стверджує, що для розвитку галузей у регіоні пряма (безпосередня) демократія передбачає державну підтримку і нагляд з боку державних структур, оскільки це стосується охорони природного середовища та соціальної політики. Він обґрунтовує компетенції територіального (місцевого і регіонального) самоврядування, до яких повинні входити “не лише віртуально” такі питання, які безпосередньо стосуватимуться розвитку ТП:

- підтримка економіки;
- діяльність, пов’язана із регіональною чи місцевою структурою;
- соціальна політика;
- політика у сфері культури та використання вільного часу.

Автор вказує, що для розвитку регіонів необхідні деконцентрація та децентралізація, які, однак, не можуть звільнити вищий центральний рівень держави від нагляду. Бо самоврядування – це складова частина інтегральної держави, в якій, з іншого боку, має існувати чітке розмежування компетенцій між органами самоврядування і держави. “На практиці часто ситуація ускладнюється фактичним двовладдям на місцях: самоврядуванням і місцевою адміністрацією. Часто ці дві гілки влади не просто дублюють одна одну, але перебувають у конфліктних стосунках” [6, с. 8]. Таке явище інколи заважає розвитку ТП.

Міжнародна співпраця у галузі туризму основана на перевагах розвитку інтелектуального потенціалу, ефективному використанні економічного, науково-технічного та природно-рекреаційного потенціалу з метою активного розвитку ТП. Комплексний системний розвиток туризму ґрунтується на державному, регіональному рівні через використання переваг конкурентоспроможності ТП, туристичних продуктів, підвищення ефективності управління, розвиток професійних навичок працівників ТП, упровадження нових напрямів та сучасних концепцій менеджменту.

Стратегія упровадження системної активізації напрямів розвитку ТП повинна охоплювати:

- використання наукового, техніко-технологічного, інформаційного, програмно-комп’ютерного потенціалу;
- модернізацію туристичної інфраструктури, розвиток суміжних галузей економіки;
- повноцінне використання інформаційних, фінансових та матеріальних ресурсів ТП;
- скорочення термінів упровадження у туризмі, підтримання туркластерів (м. Львів, м. Кам’янець-Подільський тощо);
- розвиток людського капіталу, талант-менеджмент, практичне впровадження сучасних навчань та концепцій менеджменту в ТП.

Розробляючи напрями розвитку ТП, слід враховувати:

- імідж України – туристичної держави; поєднання державного, регіонального управління з ефективним менеджментом ТП;
- необхідність підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту до рівня міжнародних стандартів;
- ефективний розвиток туризму в кластерній моделі економіки; розвиток міжнародного клубного туризму як ефективного напрямку інвестування і фінансування розвитку ТП;
- розширення спектра та якості сервісних послуг у туризмі; розвиток інвестиційної та інноваційної діяльності у туризмі.

Враховуючи зазначені вище чинники, а також тенденції, які склалися на туристичному ринку України та світу, напрями розвитку підприємств у сфері туризму в Україні, які, на думку авторів,

будуть найефективнішими і найоптимальнішими в сучасних умовах та вартують впровадження, подамо у згрупованому вигляді з позицій держави і регіонів, окремих туристичних організацій та споживачів туристичного продукту.

Сучасні державні та регіональні напрями розвитку підприємств у сфері туризму в Україні:

- розширення політики іноземного інвестування для становлення сталого економічного розвитку, ґрунтуючись на досвіді США, Великобританії, Китаю; інвестиції повинні стати позитивним чинником соціально-економічного розвитку України [17];
- розвиток інститутів спільного інвестування на основі гарантування безпеки, законодавчого, податкового, нормативного супроводу іноземних інвестицій, зменшення бюрократії та корупції;
- розширення розвитку туризму в напрямі адаптації структури національної економіки до вимог постіндустріального суспільства;
- упровадження національних та регіональних програм освоєння іноземних інвестицій на основі оптимального державного та територіального устрою, забезпечення економічної самодостатності регіонів України [18];
- підвищення інвестиційної привабливості національних туристичних комплексів;
- контроль якості туристичних продуктів в умовах трансформації економіки;
- розгляд доцільності входження України у міжнародні системи курортних обмінів RCI (Resort Condominiums International) та II (Interval International) тощо;
- зниження рівня корумпованості економіки, нераціональної економічної поведінки;
- стимулювання енерго- та ресурсощадних технологій на ТП;
- упровадження достатнього інформаційного забезпечення (спеціалізовані інтернет-сайти для ознайомлення та вибору регіонів, галузей інвестування, туристичних проєктів, безпосереднього контакту із власниками та менеджерами ТП).

Сучасні напрями розвитку підприємств у сфері туризму в Україні на рівні окремих організацій:

- урахування багатоаспектності завдань ТП, необхідності переосмислення філософії бізнесу;
- дотримання важливих принципів діяльності (цілеспрямованість, системність, дієвість, економічна ефективність, оптимальність використання ресурсів, часова відповідність задоволення туристичних послуг, конфіденційність);
- моніторинг економічних показників результативності діяльності ТП; урахування організаційних, фінансових, технічних, кадрових, інформаційних обмежень; виконання діагностичних, інформаційних, аналітичних, контрольних, прогностичних, регулювальних, превентивних функцій;
- дослідження індикаторів бізнес-процесів діяльності та розвитку ТП; застосування методів відстеження, оцінювання, прогнозування, інформаційного обслуговування діяльності ТП; контроль результативності бізнес-процесів ТП за моделлю “час–витрати–якість продукту”;
- застосування відповідного інформаційно-методичного, програмно-технічного та організаційно-кадрового забезпечення;
- застосування системних мотиваційних інструментів для підвищення результатів роботи працівників ТП: а) матеріальні заохочення (компетентнісний підхід, результативна надбавка з урахуванням професійної компетентності, рівня виконання роботи, ініціативності, креативності, складності й обсягу робіт, ділових якостей; щоквартальна винагорода топ-менеджерів як відсоток до посадового окладу); б) нематеріальні заохочення (корпоративні – навчання, кар’єрне просування, стимулювання іміджем підприємства, записи досягнень у трудову книжку, корпоративні заходи, елементи корпоративної культури, вільний час; соціально-психологічні – визнання досягнень, можливість безпосереднього контакту із керівниками, комфортні умови праці, нагороди, відзнаки, почесні звання, грамоти, емоційно-психологічний клімат та згуртування колективу; соціально-побутові відзнаки, подарунки до свят, днів народження та ювілеїв);
- визнання туристичних послуг як об’єкта “інтегрованих рішень для споживачів” [19] (ІРС), що, на нашу думку, може стосуватися туристичного продукту. Управління цими процесами має три

аспекти: а) операційна досконалість (передбачає застосування матриці вибору стратегії, створення та поставки ІРС); б) міжфункціональна координація, спрямована на зменшення суперечностей, конфліктів між окремими функціональними сферами ТП, передбачає застосування процесних ланцюгів вартості (проектування і розвиток продукту, доставка туристичного продукту, обслуговування клієнтів, комунікація); в) зовнішня координація – синергійна інтеграція ланцюгів вартості окремих суб'єктів (постачальників, виробників, споживачів туристичного продукту).

Організаційно-економічні інструменти [19] для надання ІРС туристичними підприємствами:

- концепція ланцюга вартості М. Портера, розвиток ринкової орієнтації на засадах партнерських відносин у ланцюгу вартості туристичного продукту;
- матриця вибору стратегій ІРС;
- процесний ланцюг вартості Д. Кушмана і С. Кінга;
- модель п'яти груп партнерів на чолі з головним підприємством-лідером (модель канадських учених Дж. Р. Д'Круза й А. М. Ругмана;
- кооперація, координація, співпраця, інституційна підтримка;
- ефективний управлінський, фінансовий, бухгалтерський облік;
- інформаційне та програмне забезпечення, ефективна комунікація;
- сучасні концепції менеджменту (ощадне управління, "точно-вчасно", ефективне обслуговування клієнта, менеджмент змін, реінжиніринг, бенчмаркінг, управління часом, комп'ютерно-інтегроване виробництво тощо) [20].

Сучасні напрями розвитку підприємств у сфері туризму в Україні на рівні споживачів туристичного продукту:

- операційна стабільність діяльності з метою комплексного покращення якості туристичного продукту;
- індивідуалізація та інтеграція товару "туристичний продукт", отримання синергійного ефекту в покращенні туристичних послуг на основі реорганізації та переосмислення діяльності ТП;
- підвищення рівня емоційного, соціально-психологічного задоволення від одержання туристичних послуг із дотриманням вимог широкого спектра послуг, економічності, відповідності доходу споживачів, сталого розвитку туристичних та рекреаційних екосистем, безпеки.

Результатами впровадження вказаних інструментів у діяльності ТП можуть бути:

- удосконалення організаційної структури ТП;
- покращення якості туристичного продукту;
- ефективний розвиток персоналу;
- покращення взаємовідносин між постачальниками і споживачами туристичного продукту;
- виключення непродуктивних посередників, недоцільних бізнес-процесів;
- збільшення обсягу створення доданої вартості в туризмі, ринкової вартості ТП.

Необхідно брати до уваги, що саме персонал впроваджуватиме досліджувані методи у практику господарювання підприємств, саме персонал є стратегічним ресурсом для досягнення конкурентних переваг ТП у складних економічних умовах.

Важливі також використання переваг інституційних змін туристичного ринку, застосування математичних методів і комп'ютерних програм у розвитку ТП, упровадження проєктів у практику господарювання ТП.

Результати практичного впровадження концепції управління змінами, бенчмаркінгу в ТП полягають у процесах започаткування підприємства, формування асортиментної політики, створення програм розвитку та навчання персоналу, використання сучасних банківських та ІТ-технологій, формування корпоративної культури, впровадження систем оплати праці, винагород. Управління змінами в ТП передбачає реалізацію стратегічних напрямів розвитку, ефективного маркетингу та підвищення рівня туристичних продуктів, урахування потреби поколінь споживачів Y та Z. Організаційно-економічними напрямами розвитку ТП є ефективний ресурсний менеджмент, управління ринковими факторами.

Відзначимо недостатність уваги, на нашу думку, зверненої на впровадження сучасних концепцій менеджменту та розвитку персоналу конкретних ТП. Відсутні комплексні та системні заходи під час роботи із менеджерами, іншими категоріями персоналу. Це не сприяє розвитку інвестиційної та інноваційної активності ТП.

Упровадження сучасних концепцій менеджменту та методів розвитку персоналу – ефективні інструменти розвитку підприємств туристичної сфери. Для успішного розвитку туристичних підприємств персонал має ключове значення (саме працівники надають допомогу топ-менеджерам у впровадженні інвестиційних та інноваційних проєктів, здійснюють вибір та оцінювання важливих чинників розвитку, ефективний ресурсний менеджмент, аналізування та дослідження ключових чинників ефективності, поліпшення самої системи менеджменту, практичне упровадження сучасних концепцій менеджменту) [21, с. 20].

Висновки

Наведено теоретичні та практичні підходи до розвитку туризму як важливої галузі господарювання. Розвиток ТП передбачає розширення упровадження кластерної моделі, розвитку персоналу туристичної сфери. Застосування досвіду розвитку ТП високорозвинених країн вчить обґрунтовано дотримуватися принципів сталого розвитку, повного використання природного та рекреаційного потенціалів регіону. Під час розроблення та запровадження заходів із удосконалення діяльності ТП необхідно комплексно вирішувати проблеми державного розвитку туристичної сфери загалом. Далі їх слід розвивати у регіональній площині, а вже потім добиватись розвитку персоналу та ефективного ресурсовикористання окремих підприємств туризму, рекреації, забезпечуючи мотивацію підприємців ТП через податкову, бюджетну, амортизаційну, інноваційну та інвестиційну політику. Ефективний розвиток ТП залежить від державних політик та адміністраторів, менеджерів регіонального рівня, підприємців та усіх нас – небайдужих громадян України.

Особливості управління ресурсами ТП, проєктами із розвитку сприяють підвищенню кваліфікації керівників, менеджерів та інших категорій персоналу в контексті дотримання міжнародних стандартів туристичних послуг, успішної діяльності та регіональної співпраці колективів сучасних ТП, адміністративних одиниць, підприємницьких структур інфраструктури туристичних кластерів (м. Львів, м. Кам'янець-Подільський та ін.).

Ураховуючи сучасні умови розвитку туризму в Україні, а також тенденції, які склалися на туристичному ринку, напрями розвитку підприємств у сфері туризму в Україні автори пропонують розглядати із позицій держави і регіонів, окремих туристичних організацій та споживачів туристичного продукту. Проблеми розвитку ТП потребують фінансових вкладень із державного та регіонального бюджетів, приватних капіталів підприємців, яких недостатньо. Позитивні зміни у розвитку ТП зможуть підвищити рівень їхньої конкурентоспроможності, ефективності використання природних, туристичних та рекреаційних ресурсів. Одночасно це впливатиме на конкурентоспроможність України, регіонів, окремих ТП та організацій.

Підвищення рівня розвитку ТП у регіональній площині сприятиме реалізації важливих напрямів, функцій самоврядування у контексті сталого розвитку та зростанню результативності регіонального управління через ефективне самоврядування громад. Така діяльність буде не лише економічною, а й зокрема, результати застосування ефективних напрямів розвитку ТП впливатимуть на соціальну активність та розвиток територій.

Проведений аналіз свідчить про необхідність упровадження ефективніших напрямів розвитку ТП, вимагає використання переваг діяльності високотехнічних засобів та високопрофесійного персоналу, інноваційної активності, сучасних концепцій менеджменту (впровадження концепцій знань, комплексного управління якістю, бенчмаркінгу, комплексного обслуговування клієнта та управління змінами, які повністю відповідають принципам сталого розвитку). Основна мета для управління ефективною діяльністю ТП полягає у доведенні якості турпродукту до міжнародних стандартів, гармонійності економічного та соціального ефектів під час споживання туристичних продуктів.

Перспективи подальших досліджень

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні конкретних економічних і фінансових механізмів, які сприятимуть розвитку туристичних кластерів в Україні, активізації інвестиційно-інноваційної діяльності ТП. Поліпшення якості туристичних послуг, задоволення споживачів туристичних послуг, отримання певного соціального результату стане важливим внеском ТП у регіональний розвиток. Зростання ефективності діяльності ТП, виконання високих вимог міжнародного, європейського ринку, безумовно, сприятиме підвищенню кваліфікації персоналу ТП. Дотримання міжнародних стандартів туристичних послуг залежить від фінансового та інформаційно-комп'ютерного забезпечення надання туристичних послуг та менеджменту ТП, їх реалізації. Саме це і потребує додаткового дослідження з метою пошуку напрямів забезпечення ефективності розвитку туристичних підприємств в Україні.

1. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР. Available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр>.
2. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України від 25.06.1991 № 1264-ХІІ. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12>.
3. Про стимулювання інвестиційної діяльності у пріоритетних галузях економіки з метою створення нових робочих місць: Закон України від 6.09.2013 № 5205-VI. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5205-17>.
4. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: схвал. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 № 168-р. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-р>.
5. Імплементация Угоди про асоціацію між Україною та ЄС: економічні виклики та можливості: наук. доповідь / за ред. В. М. Гейця та Т. О. Осташко. Київ: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2016. 185 с.
6. Дашкевич Я. (2006). Самоврядування – партії – безпосередня демократія. *Розбудова держави*, № 1–6, С. 2–5.
7. Петрович Й. М., Бондаренко Ю. Г., Просович О. П. (2019). Інституційне середовище як важлива передумова розвитку рекреаційно-туристичної сфери. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія: Проблеми економіки та управління*, Вип. 6, № 3, С. 3–15. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2019.03.003>.
8. Стеченко Д. М. (2009). Науково-методичні основи підвищення ефективності використання природно-рекреаційного потенціалу регіону. *Вісник ДІТБ. Сер.: Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі загалом*, № 13, С. 117–125.
9. Федулова Л. (2012). Концептуальна модель інноваційної стратегії України. *Економіка і прогнозування*, № 1, С. 87–100.
10. Взаємодія учасників інноваційного процесу у ланцюгу вартості (2012): монографія / за ред. Н. І. Чухрай. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 352 с.
11. Карий О. І. (2009). Інноваційний розвиток міста. *Економічні науки. Серія “Регіональна економіка”*: зб. наук. праць, С. 129–143.
12. Туристична діяльність в Україні / Державна служба статистики України. Available at: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tyr/tyr_dil/arch_ty_r_dil.htm.
13. Туристична діяльність в Україні у 2016 р. / Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2017/bl/05/bl_td2016_pdf.zip.
14. Туристична діяльність в Україні у 2015 р. / Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2016/bl/05/bl_td_15.pdf.zip.
15. Колективні засоби розміщування / Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/tur/zr_u.html.
16. Куліняк І. Я., Коpecь Г. Р. (2017). Метод аналізу ієрархій як інструмент оцінювання рівня інноваційної активності регіонів Західної України. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія: Проблеми економіки та управління*, № 873, С. 60–71.
17. Яковлева-Мельник Н. Г. (2019). Іноземний інноваційний капітал як фактор розвитку економіки України. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія: Проблеми економіки та управління*, Вип. 7, № 4(2), С. 75–80. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2019.04.075>.
18. Корчинська О. О. (2019.) Управління соціально-економічним розвитком об'єднаних територіальних громад. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія: Проблеми економіки та управління*, Вип. 7, № 4, С. 81–88. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2019.04.081>.

19. Чухрай Н. І. (2011). Розроблення та доставка “інтегрованих рішень для споживачів”. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. Серія: *Проблеми економіки та управління*, № 698, С. 329–338.

20. Kopets H. (2004). Application of modern concepts to improving resource management at cellular communication companies. *Proceeding of the International Conference TCSET'2004*. Ukraine, Lviv–Slavsko, January, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1109/TCSET.2004.242979>.

21. Копець Г. Р., Кулиняк І. Я., Дзюрах Ю. М. (2019). Теоретичні аспекти розвитку туристичних підприємств із застосуванням сучасних концепцій менеджменту при роботі з персоналом. *Modern Economics*, № 16, С. 27–33. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V16\(2019\)-04](https://doi.org/10.31521/modecon.V16(2019)-04).

1. Pro turyzm [On tourism]: Law of Ukraine, No. 324/95-VR, September, 15, 1995. Retrieved from: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/324/95-vr>.

2. Pro okhoronu navkolyshnoho pryrodnoho seredovyshcha [On environmental protection]: Law of Ukraine, No. 1264-XII, June, 25, 1991. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12>.

3. Pro stymulivannia investytsiinoi diialnosti u priorityetnykh haluziakh ekonomiky z metoiu stvorennia novykh robochykh mist [On stimulating investment activity in priority sectors of the economy in order to create new jobs]: Law of Ukraine, No. 5205-VI, September, 6, 2013. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5205-17>.

4. Stratehiia rozvytku turyzmu ta kurortiv na period do 2026 roku [Strategy for the development of tourism and resorts for the period up to 2026]: Approved by the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine, No. 168-r, March, 16, 2017. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-r>.

5. Implementatsiia Uhody pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu ta YeS: ekonomichni vyklyky ta mozhlyvosti [Implementation of the Association Agreement between Ukraine and the EU: economic challenges and opportunities]: Scientific report / ed. V. M. Heits and T. O. Ostashko. Kyiv: Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine, 2016.

6. Dashkevych Ya. (2006). Samovriaduvannia – partii – bezposerednia demokratiia [Self-government – parties – direct democracy]. *State building*, 1–6, pp. 2–5.

7. Petrovych Y. M., Bondarenko Yu. H., Prosovych O. P. (2019). Instytutsiine seredovyshche yak vazhlyva peredumova rozvytku rekreatsiino-turystychnoi sfery [Institutional environment as an important prerequisite for the development of recreational and tourist sphere]. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*, Vol. 6(3), pp. 3–15. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2019.03.003>.

8. Stechenko D. M. (2009). Naukovo-metodychni osnovy pidvyshchennia efektyvnosti vykorystannia pryrodno-rekreatsiinoho potentsialu rehionu [Scientific and methodological bases for increasing the efficiency of using the natural and recreational potential of the region]. *DITB Bulletin. Ser.: Economics, organization and management of enterprises in the tourism industry and the tourism industry in general*, 13, pp. 117–125.

9. Fedulova L. (2012). Kontseptualna model innovatsiinoi stratehii Ukrainy [Conceptual model of innovation strategy of Ukraine]. *Economics and forecasting*, 1, pp. 87–100.

10. Vzaiemodiia uchasnykiv innovatsiinoho protsesu u lantsiuhu vartosti [Interaction of participants in the innovation process in the value chain]: monograph (2012) / ed. N. I. Chukhray. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House.

11. Karyy O. I. (2009). Innovatsiinyi rozvytok mista [Innovative development of the city]. *Economic sciences. Series “Regional Economy”*: a collection of scientific papers, pp. 129–143.

12. Turystychna diialnist v Ukraini [Tourist activity in Ukraine] / State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tyr/tyr_dil/arch_tyr_dil.htm.

13. Turystychna diialnist v Ukraini u 2016 r. [Tourist activity in Ukraine in 2016] / State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2017/bl/05/bl_td2016_pdf.zip.

14. Turystychna diialnist v Ukraini u 2015 r. [Tourist activity in Ukraine in 2015] / State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2016/bl/05/bl_td_15.pdf.zip.

15. Kolektyvni zasoby rozmishchuvannia [Collective accommodation] / State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/tur/zr_u.html.

16. Kulyniak I. Ya., Kopets G. R. (2017). Metod analizu iierarkhii yak instrument otsiniuvannia rivnia innovatsiinoi aktyvnosti rehioniv Zakhidnoi Ukrainy [Application of the analytic hierarchy process for evaluation of the innovation activity level in the western Ukraine regions]. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*, 873, pp. 60–71.

17. Yakovlieva-Melnyk N. H. (2019). Inozemnyi innovatsiinyi kapital yak faktor rozvytku ekonomiky Ukrainy [Foreign innovation capital as a factor in the development of Ukraine’s economy]. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*, 7(4), pp. 75–80. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2019.04.075>.

18. Korchynska O. O. (2019). Upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom obiednanykh terytorialnykh hromad [Management of socio-economic development of united territorial communities]. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*, 7(4), pp. 81–88. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2019.04.081>.

19. Chukhray N. I. (2011). Rozroblennia ta dostavka “intehrovanykh rishen dlia spozhyvachiv” [Development and delivery of “integrated solutions for consumers”]. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*, 698, pp. 329–338.

20. Kopets H. (2004). Application of modern concepts to improving resource management at cellular communication companies. Proceeding of the International Conference TCSET2004. Ukraine, Lviv-Slavsko, January, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1109/TCSET.2004.242979>.

21. Kopets G. R., Kulyniak I. Ya., Dziurakh Y. M. (2019). Teoretychni aspekty rozvytku turystychnykh pidpriemstv iz zastosuvanniam suchasnykh kontseptsii menedzhmentu pry roboti z personalom [Theoretical aspects of the development of tourism enterprises with the use of modern management concepts when working with personnel]. *Modern Economics*, 16(2019), pp. 27–33. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V16\(2019\)-04](https://doi.org/10.31521/modecon.V16(2019)-04).

H. Kopets, I. Kulyniak

Lviv Polytechnic National University,
Department of Management of Organizations

MODERN DIRECTIONS OF TOURISM ENTERPRISES DEVELOPMENT IN UKRAINE

© Kopets H., Kulyniak I., 2020

The modern areas of enterprise development in the tourist industry are considered in this article. Nowadays it is important to take into account the new challenges of the new millennium, features of resource use, implementation of e-business in tourism, investment and innovation management, modern management concepts. The authors attempted to summarize the factors influencing the modern tourism enterprises development, to substantiate certain conclusions, which should help improve the situation in tourism. Development of consciousness and psycho-emotional training of tourism workers and consumers of tourism services for the conservation of natural and recreational resources following the concept of sustainable development, ratified by Ukraine in the framework of international cooperation was considered.

The effective work of tourism enterprises influences the successful development of Ukraine and its regions. The modern activity and development of enterprises in the tourist industry have been studied by the authors taking into account the latest theoretical approaches and modern management concepts. Successful work of tourism companies and organizations in the region will increase the efficiency of the entire tourist industry of Ukraine, individual performance indicators of enterprises, budget content in specific regions.

Implementation of investment projects, innovative technologies, and modern management concepts will be able to contribute to the sustainable development of individual enterprises and regions, the successful activity of the Ukrainian tourist industry, and individual tourism companies and organizations following international agreements and conventions. Successful and profitable enterprises activity, due to the conscious, efficient staff work, involves rational resources use, which will increase the efficiency of tourism enterprises' innovative activities.

The basis for the implementation of new projects, e-business, effective resource management is an objective assessment, accurate analysis of the development level, and use of tourism enterprises resources, as well as the effectiveness of their activities. Ukrainian tourism enterprises (tourist entities and collective accommodation facilities) have the opportunity to increase tourist flows and annually improve their financial results from the provision of tourism services, confirming the status of Ukraine as a tourist attractive country in the global services market. Clustering and modern management measures application help to increase the level of tourism enterprises development.

The article gives examples of efficient resource use, integrated management of tourism enterprises. Based on the conducted researches the modern directions and measures for tourism enterprises and staff development which will allow increasing the efficiency of tourism enterprises activity in Ukraine were suggested.

Key words: tourism enterprises development; innovative development; effective management; innovative management; activity of tourism enterprises; modern management concepts.