

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Кваліфікаційна робота

на тему:

«Стратегічний менеджмент туристичного підприємства»

Виконала: студентка групи: БЗМТБ-1-20

Спеціальності: 073 Менеджмент

Освітньої програми: Туристичний бізнес

Роксолана ГРИШАНЧУК

Керівник: к.е.н., доц.

Наталія БУГАС

Київ-2024

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ
Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра управління та смарт-інновацій
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри УСІ

_____ проф. Касич А.О.
 07 червня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Гришанчук Роксолана Вадимівна
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Стратегічний менеджмент туристичного підприємства
 2. Науковий керівник роботи Бугас Наталія Валеріївна, к.е.н., доцент.
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
- затверджені наказом закладу вищої освіти від 01.03.2024 року №49 уч.
- Строк подання студентом роботи 07 червня 2023 р.

Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності туристичних підприємств Львівської області, комплекс економічних показників, організаційна структура управління.

-
3. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)
- Розділ 1. Теоретичні основи стратегічного управління діяльністю туристичного підприємства. 1.1. Розвиток концепцій стратегічного управління підприємством. 1.2. Стратегічне управління ресурсами туристичного підприємства. Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності туристичних підприємств Львівської області. 2.1 Динаміка туристичних потоків та розвитку внутрішнього туризму регіону. 2.2 Аналіз наявності туристичних ресурсів Львівської області. 2.3 Ефективність функціонування туристичних підприємств регіону. Розділ 3. Стратегічні вектори підвищення ефективності функціонування підприємств туристичної галузі Львівської області. 3.1 Вдосконалення законодавчої бази функціонування туристичних підприємств. 3.2. Інформаційне забезпечення стратегічного управління ресурсами туристичних підприємств. 3.3. Диверсифікація використання туристичних ресурсів Львівської області.
-

4. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Бугас Н.В., доцент		
Розділ 1	Бугас Н.В., доцент		
Розділ 2	Бугас Н.В., доцент		
Розділ 3	Бугас Н.В., доцент		
Висновки	Бугас Н.В., доцент		

5. Дата видачі завдання 01.03.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2024	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні основи стратегічного управління діяльністю туристичного підприємства	21.03- 15.04.2024	виконано
3	Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності туристичних підприємств Львівської області	16.04-31.04.2024	виконано
4	Розділ 3. Стратегічні вектори підвищення ефективності функціонування підприємств туристичної галузі Львівської області	02.05 – 26.05.2024	виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2024	виконано
6	Оформлення кваліфікаційної роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2024	виконано
7	Здача кваліфікаційної роботи на кафедрі для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2024	виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2024	виконано
9	Подання кваліфікаційної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 07.06.2024	виконано

Студент

Роксолана ГРИШАНЧУК

(підпис)

(ініціали та прізвище)

Науковий
керівник роботи

Наталія БУГАС

(підпис)

(ініціали та прізвище)

Гарант освітньої
програми

Алла КАСИЧ

(підпис)

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Гришанчук Р.В. Стратегічний менеджмент туристичного підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2024 рік.

Кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню питань стратегічного управління діяльністю туристичного підприємства. Досліджено розвиток концепцій стратегічного управління підприємством. Проведено аналіз діяльності туристичних підприємств Львівської області. Обґрунтовано стратегічні вектори підвищення ефективності функціонування підприємств туристичної галузі Львівської області. Надано щодо диверсифікації використання туристичних ресурсів Львівської області.

Ключові слова: туристичне підприємство, стратегічне управління, стратегічний аналіз, внутрішній туризм регіону, туристичні ресурси.

ABSTRACT

Hryshanchuk R.V. Strategic management of a tourist enterprise. - Manuscript.

Qualification work on specialty 073 - "Management". Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2024.

The qualification work is devoted to the study of issues of strategic management of the activity of a tourist enterprise. The development of the concepts of strategic management of the enterprise was studied. An analysis of the activity of tourist enterprises of the Lviv region was carried out. The strategic vectors of increasing the efficiency of the operation of enterprises in the tourism industry of the Lviv region are substantiated. Provided regarding the diversification of the use of tourist resources of the Lviv region.

Keywords: tourist enterprise, strategic management, strategic analysis, internal tourism of the region, tourist resources.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Розвиток концепцій стратегічного управління підприємством

1.2. Стратегічне управління ресурсами туристичного підприємства

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Динаміка туристичних потоків та розвитку внутрішнього туризму регіону

2.2 Аналіз наявності туристичних ресурсів Львівської області

2.3 Ефективність функціонування туристичних підприємств регіону

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1 Вдосконалення законодавчої бази функціонування туристичних підприємств

3.2. Інформаційне забезпечення стратегічного управління ресурсами туристичних підприємств

3.3. Диверсифікація використання туристичних ресурсів Львівської області

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність дослідження. Ефективність організації визначається багатьма факторами. Одним з головних, безперечно, є якість управління та стратегічне мислення. Для того, щоб підприємство досягало найкращих результатів, необхідна якісна реалізація всіх принципів, правил та методів у формуванні стратегії управління та розвитку, враховуючи особливості функціонування на ринку туристичних послуг. За умови зростаючої конкуренції, падіння рівня життя населення, насиченості туристичного ринку, необхідними є більш оперативна й гнучка, адаптована до ринкових умов і, в той же час, достатньо надійна система прийняття рішень, яка б стала фундаментом розвитку організації та надала змогу керівнику підприємства приймати раціональні, своєчасні управлінські рішення.

Туризм сприяє збереженню і розвитку культурного потенціалу, веде до гармонізації відносин між різними країнами і народами, збереження екологічно безпечного довкілля. Крім того, туризм є одним із чинників реалізації зовнішньої політики держави. У сучасних умовах глобалізації економіки України туристична галузь потребує стратегічного розвитку і розроблення універсальної схеми формування стратегії розвитку туризму на засадах стратегічного планування.

Індустрія туризму в Україні передбачувано різко впала після вторгнення Росії. Початковий шквал журналістів і політичних делегацій, які прибули до країни після вторгнення, також згас, оскільки відвідувачі мігрували в інші місця. Україна зіткнулася із закритим повітряним простором, політичною нестабільністю, проблемами з оплатою та ненадійним середовищем безпеки. Незважаючи на це, український туристичний бізнес продовжує працювати, забезпечуючи Україні позитивний економічний ефект. Україна адаптується до нових реалій, відроджується з попелу та розвиває свій туристичний бренд.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ управління маркетинговою діяльністю на підприємстві шляхом провадження

систем автоматизації.

Виходячи з поставленої мети у роботі будуть вирішуватись ключові завдання:

дослідити теоретичні основи стратегічного управління діяльністю туристичного підприємства;

розкрити особливості розвитку концепцій стратегічного управління підприємством;

надати характеристику стратегічне управління ресурсами туристичного підприємства;

проаналізувати особливості діяльності туристичних підприємств Львівської області;

навести динаміку туристичних потоків та розвитку внутрішнього туризму регіону;

проаналізувати наявність туристичних ресурсів Львівської області;

визначити стратегічні вектори підвищення ефективності функціонування підприємств туристичної галузі Львівської області;

визначити напрями диверсифікації використання туристичних ресурсів Львівської області.

Предметом є процеси стратегічного управління діяльністю туристичного підприємства. **Об'єктом** дослідження є процеси стратегічного управління діяльністю туристичних підприємств Львівської області.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Розвиток концепцій стратегічного управління підприємством

Питання стратегічного управління підприємствами галузі є досить актуальними, тому що важливо, наскільки його парадигма здатна збільшити шанси бізнесу на виживання, комерційні успіхи і забезпечити стабільний розвиток. Бізнес вимагає спрощення, уніфікації методів і моделей управління для вирішення основних завдань стратегічного розвитку в умовах постійних трансформацій.

За динамічних умов стратегія, що сучасне підприємство у бізнесі, розглядається в системній (явній) формі, відповідно, розроблене та реалізоване з використанням стратегічних концепцій, які часто називають «філософією» бізнесу.

Стратегічне управління часто називають «менеджмент ринкової стратегії». Це акцентує увагу компанії на ринку, орієнтацію назовні. Тому стратегічний аналіз в першу чергу має бути зосереджений на дослідженні ринку, конкурентів і лише потім на вивченні внутрішніх ресурсів і можливостей.

Розглянемо детальніше сутність категорії «стратегія», «стратегічне управління». Так, Річард Румельт [27, с. 18] зазначає, що стратегія є переліком послідовних заходів, аргументів, концепцій, методик та дій, що спрямовані віднайти таке рішення проблеми, яке дозволить серйозно вплинути на ситуацію та виправити її. Серед способів управлінського впливу на стратегічні проблеми підприємств з метою їх вирішення є необхідним виділення системи взаємопов'язаних функцій стратегічного менеджменту, метою яких є формування стратегії розвитку: стратегічний аналіз, стратегічний вибір, контроль реалізації стратегії.

На думку В. Василенка [7, с. 45], стратегічне управління – це процес, за

допомогою якого управління мають довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, формують стратегії для досягнення цілей, враховуючи всі найсуттєвіші зовнішні та внутрішні чинники, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, що постійно розвиваються і змінюються.

Отже, стратегічне управління являє собою процес вибору й реалізації цілей, що дозволяє вивчати зовнішнє середовище, а також здійснювати процес формування стратегії як до внутрішніх, так і до зовнішніх можливостей розвитку підприємницького суб'єкту при досягненні поставленої мети, який, на нашу думку, дає більш чітке уявлення про те, яким повинно бути підприємство в майбутньому.

Організації, що дієво та ефективно утримують свої конкурентні позиції на ринку, мають у власному інструментарії детально продуману стратегію, яка складається із запланованих, поступових дій у різному масштабі часу і простору на неочікуваний розвиток ситуації й на постійну конкурентну боротьбу.

З цього приводу П. Дойль відзначає наступне: «Компанії, що не звертають належної уваги на ринки, які постійно змінюються, та не відстежують ринкову ситуацію, приречені бути викинутими на берег» [15, с. 34]. Це свідчить про те, що спроможність до адаптації будь-якої підприємницької структури залежить від уміння постійно підтримувати високу конкурентоспроможність на ринку, вчасно реагувати на зміни, на вимоги ринку, на конкуренцію.

На думку Г. Мінцберга сутність стратегії можливо розкрити за рахунок комбінації 5-ти «Р» [39, с. 11-14]:

- стратегія – план дій (Plan);
- стратегія – дії, що направлені на те, щоб перехитрити своїх конкурентів (Ploy);
- стратегія – перелік дій, або план, що може бути не реалізований, але порядок дій повинен бути все рівно забезпечений (Pattern);
- стратегія – позиція в навколишньому середовищі (Position);
- стратегія – бачення певного стану, до якого треба прагнути (Perspective).

Наразі існує безліч концепцій формування стратегії. Розглядаючи їх еволюцію, можна відокремити наступні етапи зміни основних складових стратегічного менеджменту:

- формування стратегії за періодами її реалізації (1970-ті рр.);
- характеристика стратегічних позицій (1980-ті рр.);
- управління на базі відбору стратегічних завдань (1990-ті рр.);
- управління за умов динамічно зростаючої невизначеності середовища (кінець 1990-х рр.);
- управління мережевими формуваннями (2000-ті рр.).

Одним із головних завдань будь-якого менеджменту є досягнення балансу у взаємодії підприємства з навколишнім середовищем. Кожна організація бере участь у трьох процесах:

- вхід – придбання ресурсів із зовнішнього середовища;
- перетворення – перетворювання ресурсів у продукти;
- вихід – переміщення продукту у зовнішнє середовище.

Управління покликане забезпечити баланс між входами та виходами. У момент, коли цей баланс порушується, компанія переживає кризу.

Сучасний ринок домінує в процесі виходу, який підтримує цей баланс. Це відображається в тому, що першим блоком структури стратегічного управління є блок аналізу зовнішнього середовища.

Необхідно зазначити, що підвищення рівня нестабільності провокує управлінську практику виробляти нові методи стратегічного менеджменту, які регламентують діяльність організації.

Застосування стратегічного підходу у діяльності підприємства сприятиме створенню системи, в якій дієві управлінські рішення, відповідно до умов зовнішнього середовища, здійснюють оптимальний розвиток усіх складових елементів діяльності суб'єкту.

Професор з Канади Генрі Мінцберг у своїй книзі «Підйом та падіння стратегічного планування» скептично віднісся до важливості формального

процесу стратегічного планування. А враховуючи швидкі та непередбачувані зміни, є вагомі підстави сумніватися в ефективності класичних методів стратегічного планування та шукати альтернативи [37]. Ми дотримуємося думки про те, що стратегічне планування є основою для прийняття бізнес-рішень.

Практика ведення бізнесу демонструє необхідність залучення співробітників усіх рівнів до стратегічного мислення та формування різновекторних цілей і завдань. Для цього є низка причин [2, с. 58]:

по-перше, підприємства функціонують за умов максимально швидких змін, а отже, розроблені стратегії потребують постійного коригування, уточнення тощо. У цих умовах робота керівника стає складнішою, і завдяки командній роботі він може швидше адаптуватися, кожен співробітник бере на себе відповідальність за свій підрозділ і приймає рішення на місці. Коли рішення приймаються на нижчому рівні, то, відповідно, скорочується термін впровадження змін;

по-друге, складність управління організацією. Динамічний стан бізнес-процесу знижує ймовірність впливу на ситуацію, акцентуючи увагу на питаннях контролю лише на відстеженні ситуації. Проте, завдяки залученню до процесів стратегічного планування працівників нижчого рівня, можливо сформувати та контролювати реалізацію стратегії. Зокрема, це стосується зручності залучення співробітників на всіх рівнях підприємства, таких як семінари, тренінги тощо, щоб сприяти розвитку стратегічного мислення. В результаті з'являється можливість сформувати корпоративну культуру, засновану на розумінні та відповідальності за організаційний розвиток;

по-третє, потреба у гнучких організаційних структурах. Про це говорить Іцхак Адізес у своїх працях та наголошує, що великі організації мають бути мобільними, розподілятися на невеликі підрозділи й дарувати в середині колективу та назовні «любов» [1, с. 234]. Зокрема, Google та Lego визнали пріоритетність формування та підтримки таких гнучких організаційних структур. Саме гнучкість дозволить учасникам ринку реагувати на швидкі зміни, що спричинені інноваційними технологіями, зміною потреб клієнтів та нових

конкурентів. Однак, гнучка організація може працювати лише зі стратегічно орієнтованими працівниками. Коли кругозір працівників закінчується в межах власної робочої зони, швидке коригування навряд чи можна здійснити. Під гнучкістю мається на увазі, що зміни можуть бути ініційовані не тільки зверху, тобто керівництвом, але й знизу, від працівників, які часто орієнтуються у нових тенденціях раніше, ніж керівництво [34, с. 67; 38];

по-четверте, низька результативність господарювання внаслідок надмірного перенавантаження керівниками. Якщо існує корпоративна культура, в якій спільне стратегічне бачення не винагороджується, це призводить до опору змінам. Вищеперераховане вказує на існування світових тенденцій щодо зростання стратегічної значимості кожного працівника [13, с. 136; 14, с. 324].

Українські реалії вказують на необхідність поєднання системності управління та реалізації можливостей конкретної ситуації. Підприємства потребують спрощення всіх процесів. Відповідно, для швидкого та ефективного вирішення економічних проблем, особливо у великих підприємницьких структурах, слід застосовувати поділ системи на локальні підсистеми в залежності від функціональних задач. При цьому, важливо забезпечити оптимальність поділу з огляду на завдання і мету функціонування організації [9, с. 68; 10, с. 146; 11].

Основною ціллю поділу є створення, розвиток та функціонування системи менеджменту, за якої оперативні проблеми вирішувалися б у стиснуті строки, з оптимальним використанням наявних ресурсів, і, при цьому, з максимальною результативністю. Тобто загальні управлінські завдання поділяються на локальні проблеми, при цьому, для їх розв'язання, створюються певні локальні системи управління, діяльність яких координується.

В умовах швидкого розвитку стратегічного управління та його безумовних переваг над іншими теоріями, стратегічне управління почало формувати властивості, що йому не притаманні [20, с. 212; 21, с. 98].

По-перше, стратегічне управління не є єдиним засобом, спроможним вирішити усі проблеми підприємства. Управлінцям слід застосовувати також й

інноваційний менеджмент та керувати на основі різноманітних інформації й знань, оскільки пов'язані лише з менеджментом ірраціональні очікування, сподівання є основою непродуктивних наслідків. Найпопулярнішим із них є такий, що стратегічний менеджмент гарантує чітке визначення параметрів та середовища існування організації у майбутньому. Проте, він дає можливість оцінити перспективи майбутнього, зафіксувати бажані результати, але ймовірність досягнення визначених показників у системі стратегічного менеджменту не є 100 % [22, с. 140; 29, с. 101].

Ще декілька років тому, згідно дослідження, в Україні була негативна ситуація з стратегічним плануванням, оскільки лише 30 % підприємств використовували його на постійній основі [18, с. 99]. Проте слід констатувати, що ситуація покращилася і зараз підприємства ставляться максимально серйозно до свого майбутнього.

Отже, в Україні активно впроваджуються загальносвітові тенденції розвитку стратегічного планування: спільна робота організованих команд; орієнтованість на працівників; інтерактивне навчання; створення позитивного досвіду; зменшення великих корпоративних структур; можливість віддаленої роботи; застосування зовнішнього аудиту; використання найсильніших сторін співробітника; впровадження штучного інтелекту та інші новітні способи, що допомагають досягти максимального результату.

Отож, тенденції розвитку світової економіки призвели до поступового зміщення фокусу уваги менеджерів із внутрішнього середовища компанії на навколишнє з метою реагування на зміни, які постійно відбуваються зовні.

1.2. Стратегічне управління ресурсами туристичного підприємства

Розбудова сучасної туристичної індустрії в Україні вимагає наукового підходу до розв'язання проблем туризму і в тому числі до виявлення можливостей ефективності функціонування туристичних підприємств. Україна володіє значним ресурсним потенціалом, раціональне використання якого може

забезпечити не тільки повне задоволення оздоровчо-пізнавальних потреб вітчизняних та іноземних туристів, а й принести значну економічну вигоду державі.

На жаль, на сьогоднішній день, жоден із науковців не дав чіткого визначення терміну «ефективності функціонування туристичних підприємств». Що дає підстави стверджувати, що дана тематика є маловивченою. Адже «ефективність» у туризмі розглядають із диспозиції визначення суміжних за значенням термінів, таких як «раціональність», «оптимальність», «комплексність», «плановірність», «навантаженість». У дослідженнях науковців, ефективність здебільшого згадується у контексті праць на іншу тематику.

На нашу думку, таке епізодичне трактування має місце бути, оскільки науковці займаються теоретико-методологічною розробкою тих аспектів, які вивчають, та у галузі дослідження яких працюють, спираючись на роботи інших сучасних і минулих науковців. Адже здебільшого даною тематикою займаються науковці туристичної галузі. Ми вважаємо, що для того, щоб аналізувати ефективність, необхідно мати економічну освіту, вміти правильно створювати, обґрунтовувати та розраховувати економічні показники. Відповідно для дослідження даної тематики, мають бути прикладені зусилля як і спеціалістів галузі туризму, так і галузі економіки.

Більшість керівників туристичного бізнесу інколи інтуїтивно розробляють стратегії. Стратегічний менеджмент складний і непристосований до умов туристичного ринку, тому дехто не розуміє методику його практичної реалізації. Проте зростання туристичного ринку, збільшення туристичних підприємств, розширення апарату управління та зміна вимог часто ускладнюють ефективну діяльність підприємства. Нині стратегічне управління підприємствами галузі з використанням традиційних методів та інтуїтивних підходів неможливе, тому така діяльність більш ризикова, не пристосована до сучасних вимог інноваційного розвитку і не дає бажаного результату. Необхідно скрупульозно досліджувати методи

стратегічного управління ресурсами туристичних підприємств в умовах запровадження інновацій.

Також у контексті ефективності функціонування туристичних підприємств, дослідники закладають такі характеристики, як:

- кількість готелів та інших місць для тимчасового проживання;
- динаміка туристичних потоків;
- обсяг валового національного та регіонального продукту;
- природні, історико-культурні та техногенні ресурси;
- інвестиційні ресурси в розрахунку на одиницю рекреаційного простору;
- показники концентрації, диференціації, розподілу населення;
- кількість грошових потоків від туристів та рекреантів;
- рекреаційне навантаження на екосистему території;
- інтенсивність економічних зв'язків у межах курортно-рекреаційної системи між складовими простору (ресурсів), капіталу та людей;
- мобільність товарообігу продукції та послуг;
- розвиток транспортних та комунікаційних мереж.

Розкрити поняття ефективності функціонування туристичних підприємств намагалась вчена Л.Матвійчук. У її праці зазначалось, що «основною ознакою ефективності використання туристичних ресурсів є виробництво споживчих вартостей (туристичних продуктів) з метою задоволення суспільних потреб – з одного боку, та спрямованість на задоволення специфічних потреб в належних екологічних та соціальних умовах з іншого» [23]. На її думку, туристичні ресурси та суб'єкти туризму мають розглядатись як рівнозначні частини при регулюючій дії суспільного фактора.

Економічна раціональність - це максимізація ефекту від економічних благ і ресурсів, тобто їх максимально ефективного використання. Також вчена розглядала різні підходи у визначенні ефективності використання, а нові економічні категорії – “економіко-соціо-екологічного ефекту повинно бути задоволення матеріально-туристичних суспільних та індивідуальних потреб туристів, з одного боку, та прагнення до задоволення специфічних потреб у

належних, придатних для життя екологічних умовах, з іншого боку. Екологічний показник набуває такого ж значення як і економічні характеристики. На нашу думку, для повнішого пояснення терміну ефективність з економічної точки зору, для потреб туризму, його можна розглядати з позиції раціональності та оптимальності, співставляти і дещо ототожнювати ці терміни.

Раціональне природокористування – використання природних ресурсів в обсягах та способами, які забезпечують сталий економічний розвиток, гармонізацію взаємодії суспільства і природного середовища, раціоналізацію використання природно-ресурсного потенціалу, економічні механізми екологобезпечного природокористування [14, с. 58].

В економічній теорії термін "раціональність" як синонім ефективності зазвичай застосовується по відношенню до певного виду понять - говорять про раціональність споживача, раціоналізації галузі або компанії (тобто їх реорганізації з метою найбільш ефективного використання ресурсів).

Також можна сказати про термін "оптимальність" - це отримання найкращого можливого результату (оптимуму) при даних ресурсах; цей термін зазвичай застосовується лише в певних випадках. Так, говорять при виборі оптимального рішення (економічному виборі), коли мова йде про кращий з реально можливих способів отримання максимуму благ при наявних ресурсах.

Ефективність з диспозиції раціонального використання, також пропонуємо розглядати із сукупністю низки критеріїв, а саме: привабливість, сприятливість, інтенсивність, рентабельність, безпека використання та охорона туристичних ресурсів та ін., а також згрупувати їх за спільними ознаками, що відображатимуть ту чи іншу функцію (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні критерії раціонального використання та охорони туристичних ресурсів

Критерії	Визначення терміну
Використання та охорона	
Сталість	здатність навколишнього середовища витримувати рекреаційне навантаження
Збалансованість Оптимальність	баланс між використанням, охороною та відтворенням туристичних ресурсів

Наукова обґрунтованість	за допомогою наукових методів дослідження створюються умови щодо раціонального природокористування
Комплексність	сукупність та єдність процесів відтворення, планомірне та цілеспрямоване, науково обґрунтоване їх використання
Використання	
Економність	економна експлуатація ресурсів та умов і найбільш ефективний режим їх відтворення з урахуванням перспективних інтересів господарства
Невичерпність	
Екологічна безпека	такий стан та умови навколишнього природного середовища, при якому забезпечується екологічна рівновага та гарантується його захист
Висока ефективність	господарювання, яке не призводить до різких змін природно-ресурсного потенціалу і підтримує та підвищує продуктивність природних комплексів
Планомірність	розумне планування використання туристичних ресурсів для збереження та розширеного відтворення природо-ресурсного потенціалу, поліпшення виробничих умов продуктивності
Охорона	
Невиснажливість	збереження, охорона та відтворення ресурсного потенціалу туризму з урахуванням не тільки нинішніх, але й майбутніх інтересів розвитку господарства країни
Ощадливість	
Природоохоронність	максимально можливе збереження природного потенціалу при мінімальному порушенні здатності екосистем до саморегуляції і самовідновленні; сукупність природоохоронних заходів щодо використання туристичних ресурсів
Бережне ставлення	
Самовідновлюваність	здатність природи за заданий часовий інтервал повертатись у вихідний стан після виходу з нього; відновлення рівноваги біологічних систем за допомогою саморегулювання та самоочищення

Тому, в умовах сьогодення, напрям ефективності функціонування туристичних підприємств вивчається і досліджується на низькому рівні, є брак методичних напрацювань українських науковців. Адже ефективність є більше терміном економічним і здебільшого використовується для пояснень процесів виробництва. Тому для розуміння та адаптування цього терміну в галузі туризму, необхідно розглядати його із призми економічної теорії.

Ефективність виробництва - це показник діяльності виробництва по розподілу й переробці ресурсів із метою виробництва товарів. Ефективність можна вимірити через коефіцієнт - відношення результатів на виході до ресурсів на вході чи через обсяги випуску продукції, її номенклатури. Цей вид ефективності визначається через дію основних факторів виробництва: робочої

сили; засобів праці та предметів праці [25].

Для пояснень ефективності процесів виробництва, науковці розробили велику кількість формул, що дає можливість точно здійснити розрахунки. На жаль, ці формули ми не можемо застосувати у сфері туризму. Також з економічної точки зору, термін ефективність пояснюється як «відношення корисного ефекту (результату) до витрат на його одержання». На нашу думку, необхідно розрізняти терміни ефективність і ефект, адже терміни мають різні значення.

Теорія ефективності чітко розмежовує поняття ефекту і ефективності, розуміючи під першим результат заходу, а під другим – співвідношення ефекту і витрат, які його викликали. Принциповий взаємозв'язок між вказаними двома поняттями може бути виражений різницею умовного економічного результату та повних капітальних вкладень і, залежно від рівня господарювання, може отримувати:

національний рівень;

рівень туристичного підприємства.

Економічний ефект від удосконалення організації використання та охорони туристичних ресурсів характеризує одержані у результаті цього сумарні заощадження (живої праці, капітальних вкладів, тощо).

Економічна ефективність – досягнення найбільших результатів за найменших затрат. Економічна ефективність є конкретною формою дії закону економії часу. За капіталістичного способу виробництва узагальнюючий показник економічної ефективності – норма прибутку. Для народних підприємств у розвинутих країнах Заходу основною метою стає максимізація не прибутку, а чистого доходу на одного зайнятого, що не виключає необхідності використання показника норми прибутку [26].

Отже, вивчення та аналіз літературних джерел показує, що в Україні питання ефективності функціонування туристичних підприємств розглядалися лише епізодично, а екологічна і соціальна складові досліджені недостатньо. На даний час пошук шляхів підвищення ефективності функціонування туристичних

підприємств, дотримання умов сталого розвитку вимагають пошуку таких організаційних форм, які давали б як економічний, так і екологічний та соціальний ефект.

Висновки до розділу 1

Сутність формування стратегії управління підприємствами, спрямована на досягнення конкурентних позицій які базуються на основних положеннях, що забезпечують системний підхід до здійснення діяльності а саме: організацію діяльності орієнтовану на споживача; залучення кваліфікованого персоналу; створення сучасних умов праці і якості продукції, що випускається або послуг; облік витрат і мінімізація витрат; адаптація до змін, як у внутрішній, так і зовнішньому середовищі; впровадження інноваційних технологій.

Вивчення публікацій в області стратегічного управління дозволяє вважати, що сутність стратегії управління підприємствами на практиці розглядається як моделювання ситуації, спрямованої на приведення об'єкта до стратегічної мети і створення організаційної структури, здатної реалізовувати стратегію, використовуючи ресурсну базу, професіоналізм, творчість колективу, підтримку з боку державних органів.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Динаміка туристичних потоків та розвитку внутрішнього туризму регіону

Перш за все, щоб аналізувати ефективності функціонування туристичних підприємств, необхідно проаналізувати динаміку туристичних потоків у Львівській області, яка надасть повну картину розвитку галузі в цілому. Як показує світовий досвід, туристична сфера постійно вдосконалюється, стрімко розширюється, є високоприбутковою та ефективною. Проте це залежить від країни, де розвивається туризм і яке місце він займає в структурі національного господарства.

Туризм на Львівщині стрімко інтегрується у світову туристичну індустрію, набуває все відчутнішого значення для місцевого господарства і характеризується за останнє десятиліття дещо сталою динамікою, за винятком проблем пов'язаних із військовою ситуацією на Сході України та пандемії коронавірусу COVID-19 (табл. 2.1).

Як ми бачимо, в різні роки кількість туристичних потоків збільшується і зменшується. Це пов'язано з різною групою факторів, таких як:

- нестабільна політична ситуація та військовий конфлікт в країні;
- пандемія коронавірусу COVID-19;
- розвиток галузі туризму відбувається повільно;
- темпи зростання приїзду туристів пов'язані із розвитком рекламної діяльності, розвитком бренду Львівщини;
- збільшення кількості туристичних операторів та туристичних агенств;
- здійснення ліцензування туристичних операторів і турагенств.

Таблиця 2.1

**Динаміка туристичних потоків у Львівській області (осіб)*,
2014-2021 рр.**

Роки	Кількість туристів, обслужених суб'єктами туристичної діяльності – усього	Іноземні туристи (в'їзні туристи)	Туристи – громадяни України, які подорожували за кордоном (виїзні туристи)	Внутрішні туристи
2014	153 939	9 894	102 340	41 705
2015	92 128	2 015	61 465	28 648
2016	112 472	3057	60 830	48 585
2017	181 827	8370	74 877	98 580
2018	175 150	6042	82 653	86 455
2019	182 255	7617	112 757	61 881
2020	249 442	7929	159 164	82 349
2021	100 824	357	76 729	23 738
2021р. до 2014 р., %	65,50	3,6	75,0	56,9

* за даними Головного управління статистики у Львівській області.

Рівень розвитку туризму в Україні відображає як її внутрішній соціально-економічний і політичний стан, так залежить від впливу зовнішніх чинників. Так, інфляція та девальвація гривні у 2015-2016 рр.. зумовили зменшення кількості виїзних туристів, зате дозволили трохи пожвавити внутрішній туризм. Як свідчать дані табл. 2.1 показники туристичної активності у Львівській області мають строкатий характер. Так, у 2020 р. загальна кількість туристів обслужених суб'єктами туристичної діяльності зросла на 95503 осіб порівняно із 2014 р. Проте, якщо у 2020 р. кількість іноземних туристів зменшилася на 1965 осіб порівняно із 2014 р., то кількість внутрішніх туристів зросла на 40644 осіб. Спостерігається значне зростання чисельності туристів – громадян України, які подорожували за кордоном. Їх у 2020 р. виїхало на 56824 осіб більше, ніж у 2014 р. В 2021 р. стан туристичної галузі різко погіршився у зв'язку з пандемією коронавірусу COVID-19. Так, в 2021 р. кількість іноземних туристів, які

відвідали Львівщину зменшилася на 9537 осіб, кількість туристів – громадяни України, які подорожували за кордоном зменшилася на 25611 осіб в порівнянні з 2014 р. Майже в половину (на 43,1 %) зменшилася кількість внутрішніх туристів за досліджуваний період.

Як показує світовий досвід, галузь туризму може забезпечити значний економічний ефект. В структурі доходів надходження від туризму в розвинутих країнах (до пандемії коронавірусу COVID-19) внутрішній туризм дає 80-90%, а в середньому у світі – понад 72%. В Україні ж біля 64% і туристична галузь в цьому плані займає лише 48 місце.

До 2020 р. (проблеми пов'язані із пандемією коронавірусу COVID-19) Львів і Львівська область займали вагоме місце у розвитку внутрішнього туризму. Проте і тут, як загалом по Україні, сфера туризму розвивається недостатньо. Із майже 170-ти Львівських туристичних фірм, тільки незначна частина займається внутрішнім туризмом. Крім того, тури, які вони пропонують, це в'їзний, внутрішньо-регіональний туризм: мандрівка Львовом, Львівщиною, Карпатами, Закарпаттям тощо. Тільки одиниці з них розробляють тури, які охоплюють дуже малу кількість дійсно визначних і цікавих місць як Львівщини, так і України в цілому [40].

Анексія Криму Російською Федерацією та військові дії на сході України, проблеми пов'язані із пандемією коронавірусу COVID-19 негативно вплинули на стабільну позитивну динаміку розвитку туристичної галузі у Львівській області. Для того, щоб аналізувати динаміку туристичних потоків, необхідно знати структуру іноземних туристів, з яких країн вони найчастіше приїжджають і у якій кількості, відповідно по роках. Адже проаналізувавши ці дані, турагенства можуть робити їм більшу і кращу туристичну пропозицію, відповідно збільшуючи туристичні потоки і «прихід» іноземної валюти у наш регіон (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Кількість іноземних туристів, що відвідали Львівську область, за країнами світу* (осіб)

Показники	2014р.	2015р.	2016р.	2017р.	2018р.	2020р.	2021р.	2021р до 2014р, %.
Кількість іноземних туристів – усього	16162	2016	3057	8370	6042	7929	357	2,2
Країни Середнього Сходу	1943	706	1341	4051	1622	2148	9	0,5
Білорусь	2970	211	514	1517	932	1308	53	1,8
Молдова	235	182	270	392	274	388	18	7,7
Німеччина	860	40	506	214	437	563	25	2,9
Польща	2248	144	20	1234	1548	2094	96	4,3
російська федерація	6619	366	77	211	133	159	8	0,1
Інші країни	1287	366	329	751	1096	1269	59	4,6

*Розраховано автором на основі даних Головного управління статистики у Львівській області.

Як свідчать дані табл. 2.2 у досліджуваній період (2014-2021рр.) показники кількості іноземних туристів, що відвідали Львівську область, є дуже строкатими. У 2016р. кількості іноземних туристів зменшилася більш як у 5 разів (на 13105 осіб) щодо 2014 р. це пояснюється військовими діями на Сході України. У 2017-2020рр. ситуація дещо стабілізувалася, кількість туристів що відвідували Львівщину зросла в 2,5-3 рази. А у 2021 р. кількість туристів різко зменшилася на 15805 осіб, відносно 2014 р. (за офіційними даними область відвідали 357 осіб), що пов'язані із пандемією коронавірусу COVID-19

Ми бачимо, у 2014 р. найбільша кількість туристів була із Російської Федерації, яка у структурі туристичних потоків займала 40,9%, а це майже половина із усіх туристів, що відвідували Львівщину. Другою та третьою країнами за чисельністю туристів, що відвідували наш регіон є Білорусія (18,4%) та Польща (13,9%), що пояснюється близькістю кордону до нашої країни та

зацікавленістю громадян цих країн у спогляданні історико-культурних пам'яток міста.

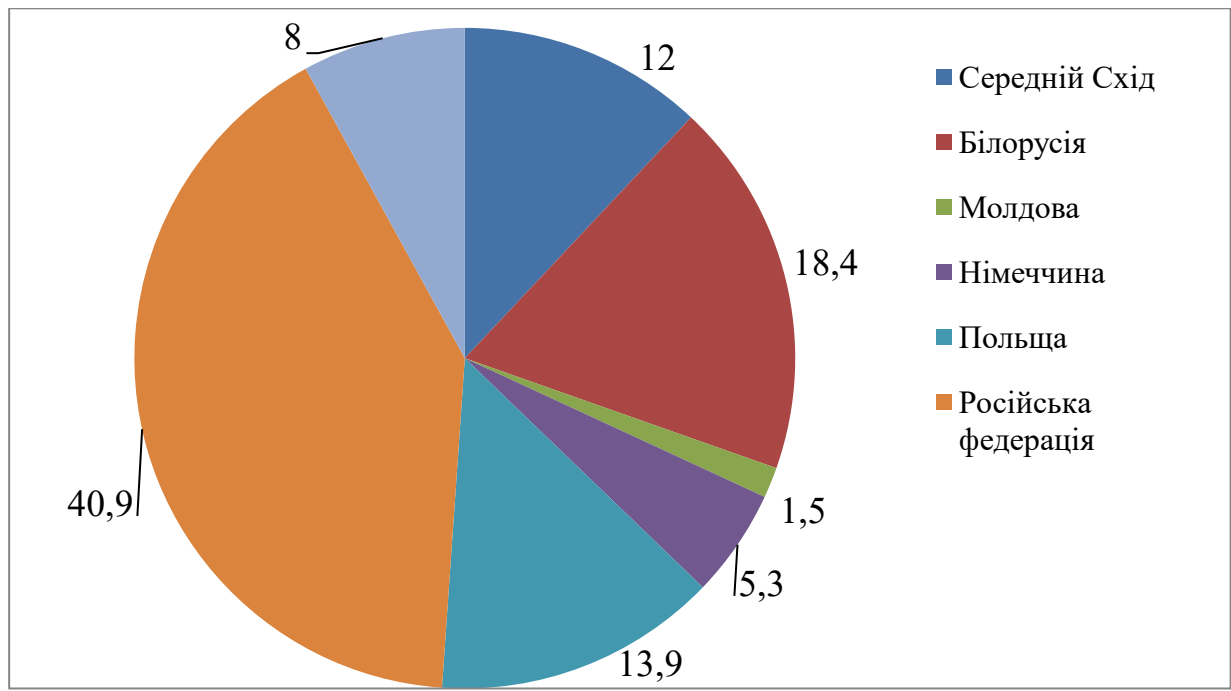


Рис. 2.1 Структура туристичних потоків у Львівській області за країнами світу*, 2014 р.

*сформовано автором на основі даних Головного управління статистики у Львівській області.

Також, Львівщина, як туристичний регіон, користується популярністю у народів Середнього Сходу. У структурі чисельності відвідувань Львівщини у 2014 р., частка цих туристів становила 12,0 %, що є досить високим показником. Щодо туристів із Німеччини, їх кількість становила близько 860 осіб, а це 5,3% від загальної чисельності туристів. Кількість туристів у структурі туристичних потоків 2014р. із Молдови – 1,5% та із інших країн – 8,0%

Для того, щоб провести порівняльний аналіз структури туристичних потоків Львівщини у динаміці, розглянемо таку ж структуру за 2021 р. (рис. 2.2).

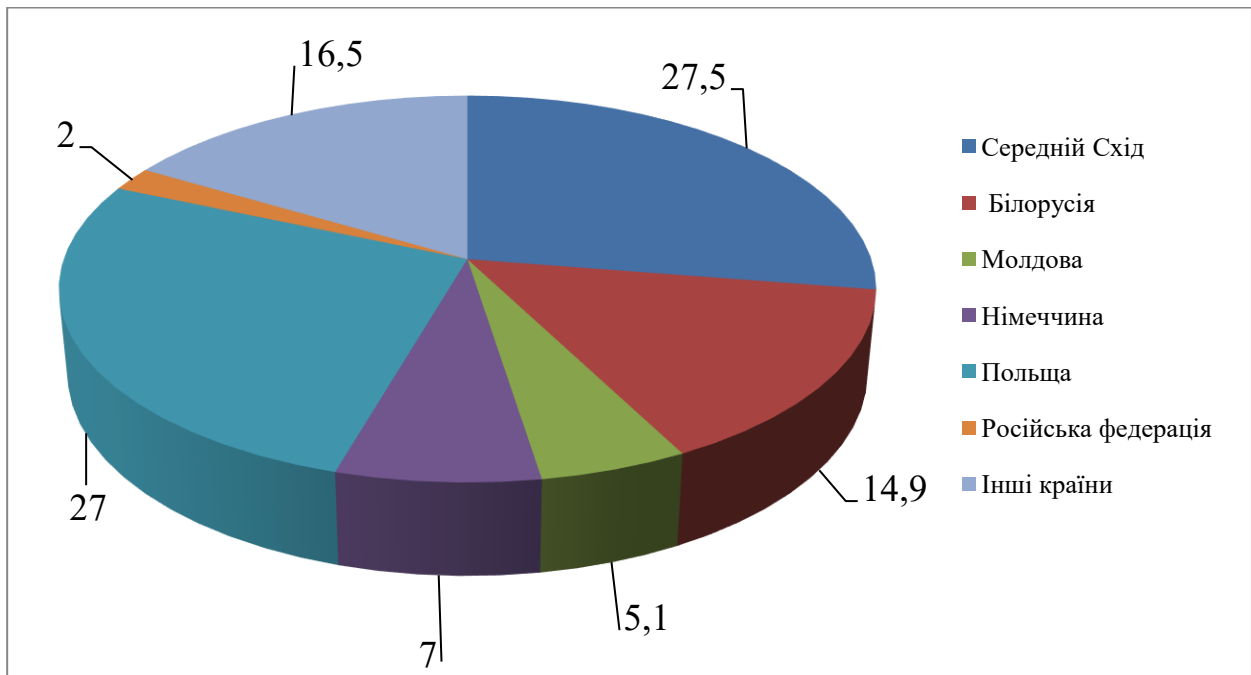


Рис. 2.2 Структура туристичних потоків у Львівській області за країнами світу*, 2021 р.

* сформовано автором на основі даних Головного управління статистики у Львівській області.

У 2021 р. структура відвідуваності туристами Львівської області значно змінилась порівняно із 2014р. Цей період доречно розділити на дві частини, перша 2015-2016рр., що пов'язано із військовими діями на Сході та друга 2021 р. пов'язано із пандемією коронавірусу COVID-19. Так, у 2016р. туристів із Російської Федерації до Львова приїхало лише 77 осіб, що у 86 раз менше порівняно із 2014 р. Це пояснюється, насамперед, військовою ситуацією, що склалася між державами та іншими соціально-економічними чинниками. Проте, у 2017 р. значно збільшилася частка туристів, що відвідали наш регіон із країн Середнього Сходу, їх частка становила 48,4 % усієї структури. Стабільно зростає частка туристів із Польщі, в 2021р. їх частка зросла на 13,1 % порівняно з 2014р. Особливим для туристичної галузі став 2021р., що пов'язано із пандемією коронавірусу COVID-19. Так, в 2021р. загальна кількість іноземних туристів, що відвідали регіон становила 357 осіб, що в 45,3% менше ніж у 2014 р.

Проте, усі ці данні є не зовсім точними, адже Головне управління статистики у Львівській області веде підрахунки згідно із точними показниками

туроператорів і турагенств, які подають у своїх звітностях тих туристів, які приїхали виключно із туристичною метою, або ж використовують дані Митної служби, яка подала тих туристів, що теж вказала мету в'їзду – Туризм. Проте, за неофіційними даними саме місто Львів, для прикладу у 2020 р. відвідало близько 3 мільйони осіб. За даними начальника управління туризму ЛМР Галини Малець, у порівнянні з 2019 р., кількість гостей міста у 2020 р. збільшилась на 100 тисяч осіб., при цьому частка внутрішніх туристів знизилась на 13%. Також за інформацією ЛКП «Центр розвитку туризму», у 2019 р. у Львові гостювало 2,7 млн осіб, з яких 1 млн 756 тис – туристи, що перебували у місті 2 і більше днів. У 2018 р. – 2,6 млн осіб.

Традиційно найбільший відсоток у частці туристів Львова займають внутрішні туристи – жителі України – 41%. У порівнянні з 2019 р. цей показник станом на 2020 р. знизився на 13%. Українські туристи перебувають у Львові в середньому 3,9 днів та витрачають 35 євро, або 1165 гривень в день. Найпопулярнішими точками для українців залишаються Ратуша – 60% відвідувань та Високий Замок – 20%. Ресторан «Криївка» – 19%, вперше увійшов у трійку лідерів [40].

Щодо найбільшої кількості туристів, що відвідували в останні роки (до 2021 р.) Львівську область, лідируючими є відвідувачі з Польщі, які займають 2 місце серед усіх туристів Львова. Безумовно це спричинено близькістю області до цієї країни. Здебільшого поляки перебувають у Львові в середньому 3,6 днів та витрачають по 75 євро, або 2,5 тисячі гривень в день. Проте, найдовше у Львові залишаються туристи з США – 9 днів, які в середньому витрачають 131 євро, або 4361 гривню в день.

На нашу думку, така відчутна різниця у поданій статистичній інформації щодо динаміки туристичних потоків, спричинена відсутністю чіткого механізму функціонування та кооперації державних структур в галузі туризму. Також, при аналізі динаміки туристичних потоків важливо розглянути і кількість осіб, що зупинялись у закладах розміщення, тобто в готелях, хостелах, орендованому житлі і т.д.

Таблиця 2.3

Показники діяльності готелів та аналогічних закладів розміщення
туристів у Львівській області*

Показники	Роки			2021р.до 2019р.,%
	2019	2020	2021	
Заклади розміщення туристів	104	106	92	88,5
Кількість номерів в закладах	5642	5677	5371	95,1
Одноразова місткість, місць	11450	11430	10788	94,2
Кількість розміщених осіб, тис.	547,2	517,3	222,2	40,6
з них іноземців, тис.	128,7	117,2	20,9	16,2
Загальний час перебування розміщених осіб, тис.людино-днів	1325,9	1271,9	468,5	35,4

*Розраховано автором на основі даних Головного управління статистики у Львівській області.

Із даних таблиці видно, що у 2021 р. показники діяльності закладів розміщення туристів значно погіршилися щодо 2019 р., що пов'язано із пандемією коронавірусу COVID-19. Так, у 2021 р. у Львівській області зменшилася кількість закладів розміщення туристів на 12 од., відповідно зменшилася кількість номерів у цих закладах на 4,9 % в порівнянні з 2019 р. У 2021 р. дуже помітним є зменшення кількості розміщених осіб у закладах туризму на 59,4 %, а кількість іноземців зменшилася на 83,8% відносно 2019 р.

Таблиця 2.4

Показники діяльності закладів розміщення туристів у Львівській обл.*

Роки	Кількість закладів	Кількість ліжка (місць)	Кількість розміщених осіб у закладах	Кількість розміщених іноземців
Кількість всіх закладів розміщення туристів				
2019	129	13191	572159	129531
2020	130	13188	533878	118204
2021	111	12086	229963	20941
Готелі та аналогічні заклади розміщення туристів (готелі, мотелі)				
2019	104	11450	547174	128726
2020	106	11430	517315	117181
2021	92	10788	222208	20887
Інші заклади розміщення туристів				
2019	25	1741	24985	805
2020	24	1758	16563	1023
2021	19	1298	7755	54

*Розраховано автором на основі даних Головного управління статистики у Львівській області.

Як свідчать дані таблиці 2.4. у 2021 р. значно зменшується кількість всіх закладів розміщення туристів на 18 одиниць, відповідним є зменшення в цих закладах ліжок місць на 1105 од. щодо 2019 р. За даний період значним є зменшення кількості розміщених осіб в цих закладах, так в 2021р. цей показник зменшився майже на 60%, а кількість розміщених іноземців зменшилася на 108 590 чол. відносно 2019 р.

Відповідно усі ці данні є теж не зовсім точними, наближеними до реальної картини, адже туристичні потоки значно важче відслідкувати, ніж кількість поселень у засобах розміщення, адже вони зареєстровані офіційно і теж подають звітності у Державну фіскальну службу, яка відповідно подає дані Головному управлінню статистики у Львівській області. Проте, є виключення, адже не усі власники засобів розміщення є добросовісними платниками податків, які не реєструють свій бізнес.

2.2 Аналіз наявності туристичних ресурсів Львівської області

Перетворення Львівської області на туристичну зону з європейським рівнем сервісу та безпеки, принципово змінить обличчя як регіону, так і держави. Регіон має унікальні умови для розвитку туризму та санаторно-курортної галузі: чисельні природні та культурні атракції, мінеральні джерела, різноманітний складний ландшафт. Львівщина має неоціненний лікувально-рекреаційний потенціал, всі умови для розвитку різних видів туризму: історико-культурного, релігійного, рекреаційного, національно-патріотичного, спортивного, сільського, зеленого, екстремального тощо.

Туристично-рекреаційний потенціал Львівської області є одним із шляхів розвитку підприємницької діяльності, зменшення рівня безробіття, в тому числі, в сільській місцевості, зростання доходів населення та покращення їх матеріального становища, розвитку сільських територій та зростання потоку грошових коштів до місцевих бюджетів від витрат туристів.

Львівська область займає одне з визначних місць у державі за наявністю

природно-рекреаційних та лікувально-оздоровчих ресурсів, які представлені лікувальними мінеральними водами (7 типів), лікувальними грязями, озокеритом, на базі яких розвиваються відомі в Україні та за кордоном курорти – м.Трускавець, смт.Східниця, м.Моршин, смт.Немирів, смт.Великий Любінь, смт.Шкло.

Наприклад, до періоду пандемії коронавірусу COVID-19, за даними порталу Truskavets today: «Посеред літа у нашому місті на відпочинку в середньому 14-15 тис. відпочивальників, які приїхали на 8-15 днів. Серед курортників, що прибули до міста 90 % з України. Географія українських туристів виглядає так: Київ, Одеса, Запоріжжя, Дніпро, Херсон, Черкаси, Вінниця, Полтава та Харків. Стало більше гостей з Азербайджану, Казахстану, Узбекистану, Таджикистану, Білорусі, Молдови, які в основному відпочивають в ГKK “Карпати”, санаторій Шахтар, та СПА “Женева-Рояль”. Є також невеликі групи китайців і в’єтнамців, які приїхали транзитом на 1-2 доби, що в основному зупиняються в Женеві. Туристи з Голандії, Англії, Словенії, Німеччини, та США приїжджають невеликими групами на 2-3 дні і зупиняються в готелі “Золота Корона” та “Міротель” [40].

Для Львівщини характерна різноманітність природних умов і багатство еколого-рекреаційних ресурсів. Що створює чудові умови для розвитку в області екологічного туризму. Проте визначити кількість відвідувачів цих об’єктів важко, оскільки на сьогоднішній день спостерігається низька туристична пропозиція серед туроператорів, що пропонують та організовують поїздки власне із лікувально-оздоровчою метою, а також відсутня наявність інституції, яка б вела статистику даного напрямку.

Львівська область входить до п’ятірки найбільш привабливих та популярних туристично-рекреаційних регіонів України. З огляду на складне історичне минуле та співіснування багатьох народів і релігій, область володіє значним культурним та туристичним потенціалом. На території Львівської області зосереджено 25% всієї історико-архітектурної спадщини України – близько 4000 пам’яток. Культурний потенціал області формується за рахунок

архітектурно-історичних пам'яток національного та місцевого значення, зокрема 794 архітектурні та містобудівні пам'ятки національного значення, 2637 пам'яток місцевого значення та 834 пам'ятки археології, 14 з яких мають статус національних.

За дослідженнями приміського туризму м.Львова, проф. М Мальської та Т.Білої, «на досліджуваній території є 361 історико-культурний туристичний об'єкт національного та місцевого значення. Найбільше серед них сакральних об'єктів – 276, історично-житлових будівель – 38, адміністративних будівель – 22, оборонних комплексних споруд – 14, палаців і паркових ансамблів – 11» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Кількість та види історико-культурних об'єктів м.Львова
та Львівської області**

Адміністративний район області	Оборонні споруди (замки, вежі, брами, мури, арсенали)		Сакральні об'єкти (лаври, келії, монастирі дзвіниці,		Палаці та палацово-паркові ансамблі		історичні житлові та промислові будівлі		Адміністративні будівлі		Усього
	національного	місцевого	національного	місцевого	національного	місцевого	національного	місцевого	національного	місцевого	
Львівський	12	-	124	81	2	6	27	8	5	14	279
Золочівський	-	-	6	15	-	-	1	-	-	-	22
Самбірський	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1
Стрийський	2	-	7	18	-	2	1	1	-	2	33
Яворівський	-	-	8	16	-	1	-	-	-	1	26
Всього	14	-	145	131	2	9	29	9	5	17	361

*Розраховано автором на основі даних Головного управління статистики у Львівській області.

Отже, можна зробити висновок, що найбільша концентрація історико-культурних ресурсів є у м. Львів та Львівському районі, де знаходиться близько

3630 об'єктів. Відповідно до їх дослідження, на сьогоднішній день є дуже важко оцінити точний історико-культурний потенціал Львівщини, оскільки, деякі об'єкти архітектури виконують подвійне значення, до прикладу, Святоуспенська Унівська лавра (Львівський р-н), крім споруд сакрального призначення, включає споруди оборонного призначення.

Доцільно відмітити, що у Львівській області чимало туристичних об'єктів не достатньо розрекламованих і відповідно мало відвідуваних туристами. Так, зокрема заслуговує уваги Ренесансний замок у Жовкві, який є домінантною спорудою на центральній площі міста. Саме з будівництва твердині почалося закладення міста як приватної резиденції польських вельмож. Спочатку необхідністю було спорудити міцну фортецю з оборонними елементами і мурами, щоб вберегтися від частих набігів татар. Згодом, коли місто перейшло у власність короля Польщі Яна III Собеського, замок перебудували у розкішний палац з регулярним парком, звіринцем, садами. Зараз замок у Жовкві потребує реставрації, у ньому відкриті деякі зали для огляду, тут є офіс Державного історико-архітектурного заповідника, який опікується ним та іншими пам'ятками містечка.

Також кількісний показник історико-культурних ресурсів не дає уявлення про їх пізнавальну цінність і привабливість, на практиці широко застосовують бальну систему оцінок. Проте через складність пошуку певних закономірностей, необхідних для виміру та оцінювання історико-культурних об'єктів, без експертного підходу таку оцінку зробити досить важко.

Проте можна стверджувати, що туристичний ресурсно-рекреаційний потенціал Львівщини є багатим для організації різних видів туризму, проте використовують його неефективно – можлива їх організація на більш якісному рівні, що дасть змогу залучити більшу кількість туристів як з України, так із зарубіжжя.

Яскравим представником для аналізу соціально-економічних ресурсів є засоби розміщення, адже статистику їх кількості та відвідуваності ведуть різні державні та недержавні організації. Готельне господарство – одна зі складових

частин туристичної індустрії. Матеріальна база, призначена для розміщення туристів, посідає одне з перших місць під час формування туристичної інфраструктури, а якість проживання та відповідне обслуговування впливають на рівень туристичного сервісу. Тому готельна індустрія стрімко розвивається, що приносить значні грошові надходження, у тому числі валютні.

Вітчизняна готельна галузь стає невід'ємною складовою частиною світового готельного господарства. Такий швидкий темп інтеграції до європейських стандартів пояснюється зручним географічним положенням України, яка розміщена в центрі Європи, та не менш швидким зростанням українського бізнесу, що також активізує розвиток ділового туризму. Тому сьогодні актуальним є підвищення економічної ефективності готельного сектора зокрема й туристичної індустрії загалом.

Готельний сервіс включає цілий комплекс послуг для туристів і є ключовим чинником, що визначає перспективи розвитку туризму в Україні. Туристські послуги, зокрема й у рамках готельного обслуговування, належать до соціально-культурних послуг. Вони будуються на принципах сучасної гостинності, що підвищує їхню роль у розвитку вітчизняного туризму, а також ставить певні завдання в системі підготовки кадрів для туристсько-готельного сервісу.

Однією з основних тенденцій розвитку готельного ринку України є активізація інтересу до нашої країни з боку міжнародних операторів, які активно шукають українських партнерів, зацікавлених у реалізації готельних проєктів. Багато в чому прихід міжнародних брендів і управлінських компаній є природним показником розвитку готельного сектора України: на українському ринку представлено трьох міжнародних операторів – Global Hyatt Corporation, Rezidor Hotel Group, Rixos Hotel і національна управлінська компанія Premier International, а такі компанії, як: Hilton Hotels Corporation, InterContinental Hotels & Resorts, Marriott International, Kempinski Hotels&Resorts, Accor Group, Starwood Hotels & Resorts, Magic Life, Continent Hotels & Resort, Choice Hotel International, Wyndham Worldwide та ін., задекларували свій інтерес до України.

У межах Львівської області розташована велика кількість готельних закладів. До найвідоміших відносять: Нобіліс, Леополіс, Citadel Inn, Grand Hotel, Edem Medical Resort&Spa, Жорж, Kavalier Boutique Hotel та ін. При аналізі сайту Booking.com, була розрахована приблизна кількість колективних та аналогічних закладів розміщення туристів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Кількість колективних та аналогічних закладів розміщення туристів
за ступенем зірковості**

Ступінь зірковості	Загальна кількість готелів	Назва закладів розміщення
5*	5	Bank Hotel, Nobilis Hotel, Леополіс, Citadel Inn, Grand Hotel Lviv Luxury & Spa
4*	16	Sunny Hotel, Conference Hotel Suputnyk, Panorama Lviv Hotel, Astoria Hotel та ін.
3*	30	Jam Hotel Hnatyuka, Edem Hotel, Євроготель, Древній Град та ін.
2*	1	Art Hotel Palma
Без зіркової категорії	1870	Romantik Eko Apartment, Art Deco Central Rooms, Hotel Kayser та ін.
Хостели	98	Rainbow Hostel, Ostriv Hostel, DREAM Hostel Lviv та ін.

*Розраховано автором на основі даних Головного управління статистики у Львівській області.

Проте, цей сайт пошуку та бронювання житла, не відображає усі готелі, адже з ним не співпрацює значна кількість закладів розміщення, а також не у всіх закладах розміщення зберігається актуальна ступінь зірковості чи категорії. Тому відчувається брак необхідної статистичної інформації у цій області дослідження, адже зараз відсутня єдина класифікація готелів по кількості років і відповідно по видозміні появи нових закладів розміщення. На нашу думку, необхідно розробляти класифікації готелів у Львівській області за різними ознаками, системами поділу, оскільки це дає методологічну основу для аналізу майбутніх наукових досліджень.

Отже, підсумовуючи, можна стверджувати, що Львівська область володіє

значним туристично-рекреаційним потенціалом для розвитку туризму, відповідно до розглянутої нами типології туристичних ресурсів, кількість природних, історико-культурних та соціально-економічних ресурсів є однією із найчисельніших в Україні (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Загальна кількість туристичних ресурсів Львівської області за їх типологією*

Природні		Історико-культурні		Соціально-економічні	
Назва	К-ть	Назва	К-ть	Назва	К-ть
Пам'ятка садово-паркового мистецтва	261	Пам'ятки місцевого значення	2637	Готелі та аналогічні заклади розміщування	277
Пам'ятка природи	176			Спеціалізовані заклади розміщення	60
Заповідне урочище	48				
Заказник	37	Пам'ятки археології	834	Торгово-розважальні комплекси	6
Ботанічний сад	3			Аеропорти	2
Регіональний ландшафтний парк	3			Залізничні вокзали	27
Національний природний парк	2	Архітектурні та містобудівні пам'ятки національного значення	794	Автомагістралі міжнародного значення	2
Природний заповідник	1			Митно-пропускні пункти	5
Зоопарк	1				

*Розраховано автором на основі даних Головного управління статистики у Львівській області.

2.3 Ефективність функціонування туристичних підприємств регіону

Необхідність аналітичних розрахунків ефективності функціонування підприємств туристичної галузі, використання туристичних ресурсів цілком закономірна, адже саме вони є підставою для висновків стосовно кола проблем,

які існують у сфері підвищення економічної ефективності функціонування туристичних підприємства і вимагають прийняття регулюючих рішень, а відповідно слугують основою для подальшого підтвердження правильності вибору конкретних методів, важелів та інструментів щодо підвищення економічної ефективності функціонування туристичних підприємства.

Саме правильно сформована та добре налагоджена система аналізу показників використання та охорони туристичних ресурсів, яка дозволяє найбільш точно оцінити економічний, екологічний та соціальний ефект досліджуваних процесів забезпечить сталий розвиток туристичних ресурсів, а отже, і стане важливим моментом для зміни негативних тенденцій використання та охорони туристичних ресурсів.

У цьому аспекті постають такі питання, як вибір показників ефективності за різними ознаками, які найбільш об'єктивно будуть відображати поточний стан процесів використання та охорони туристичних ресурсів, правильне використання та адаптацію отриманих результатів, науково-обґрунтоване виділення груп туристичних ресурсів, для яких характерні подібні зміни, для підтвердження правильності вибору на цій основі конкретних методів, важелів та інструментів для підвищення економічної ефективності функціонування туристичних підприємств.

На сучасному етапі розвитку наукової думки відчувається брак методичних напрацювань для здійснення оцінки підвищення економічної ефективності функціонування туристичних підприємств на різних рівнях. Вагому методологічну основу для подальших наукових пошуків становлять методичні розробки щодо показників які за тими чи іншими критеріями визначають ефективність використання туристичних ресурсів у трьохвимірному аспекті (економічному, соціальному та екологічному).

Аналіз економічної літератури щодо ефективності показав, що це поняття є різноплановим. Загальним для всіх визначень є уявлення про ефективність як про здатність системи до досягнення мети, якою виступає задоволення інтересів споживачів (в даному випадку туристів та екскурсантів), раціональне

використання туристичних ресурсів, підвищення рентабельності та результативності досліджуваних процесів.

Оцінкою ефективності та доцільності використання туристичних ресурсів має бути такий показник, який би надав можливості охарактеризувати цей процес з економічної, екологічної та соціальної сторони. При цьому екологічний показник є одним із основних з позицій впливу виробництва туристичного продукту на довкілля. Також, це залежить від того, який вид туристичного ресурсу ми аналізуємо відповідно до типології. Соціальна та екологічна ефективність виражається як відповідність результатів використання туристичних ресурсів основним соціальним потребам суб'єктів туризму та інтересам окремого туриста з врахуванням охоронного ефекту [37].

Оскільки проблеми раціоналізації використання та охорони туристичних ресурсів мають переважно регіональний характер, подальша їх оцінка повинна здійснюватись в розрізі адміністративно-територіальних одиниць (до прикладу, як ми аналізуємо в нашому дослідженні економічної ефективності функціонування туристичних підприємств Львівської області), тобто визначені показники мають бути опрацьовані для кожного регіону, з врахуванням особливостей локальних територій та чітким визначенням регіональних пріоритетів. На нашу думку, такі показники необхідно розглядати залежно від того чи іншого типу туристичних ресурсів, враховуючи динаміку туристичних потоків та розвиток внутрішнього туризму у регіоні, кількість засобів розміщення та їх відвідуваність туристами.

В загальному, аналіз ефективності функціонування туристичних підприємств ми будемо здійснювати за принципом інтегрального ефекту, який запропонувала у своїх дослідженнях Л.Матвійчук. Тобто, на прикладі засобів розміщення, статистики відвідуваності, їх загальної кількості та кількості ліжкомісць, будемо вираховувати відсоткове співвідношення і порівнювати відповідно ефективність. Необхідність використовувати даний метод, спричинила відсутність можливості економічних формул для розрахунків ефективності функціонування туристичних підприємств.

За період 2021-2016 рр. стабільно великою є частка готелів та аналогічних закладів розміщення туристів щодо загальної кількості закладів і становить на рівні 80,0-83,0% (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Динаміка наявності колективних закладів розміщення туристів у
Львівській області***

Роки	Всього, од.	Готелів та аналогічних закладів розміщення, од	Готелів та аналогічних закладів до всього, %	Спеціалізованих закладів розміщення, од	Спеціалізованих закладів до всього, %
2016	331	273	82,4	58	17,6
2017	343	287	83,7	56	16,3
2018	337	277	82,1	60	17,9
2019	129	104	80,6	25	19,4
2020	130	106	81,5	24	18,5
2021	111	92	82,9	19	17,1
2021р. до 2016р., %	33,5	33,7	100,6	32,8	97,2

*Розраховано автором на основі даних Головного управління статистики у Львівській області.

За даними Львівського головного управління статистики, у 2016 р. на Львівщині діяли 273 готельних закладів та 58 спеціалізованих (санаторно-курортних та відпочинкових) закладів розміщування туристів. Помітним є те, що 2021 р. різко зменшилася кількість цих закладів майже в тричі (на 220 од.) щодо 2016р

Для більш повної оцінки кількості колективних закладів розміщення туристів, необхідно проаналізувати кожен період у відсотковому співвідношенні зроблених нами розрахунків (рис. 2.4).

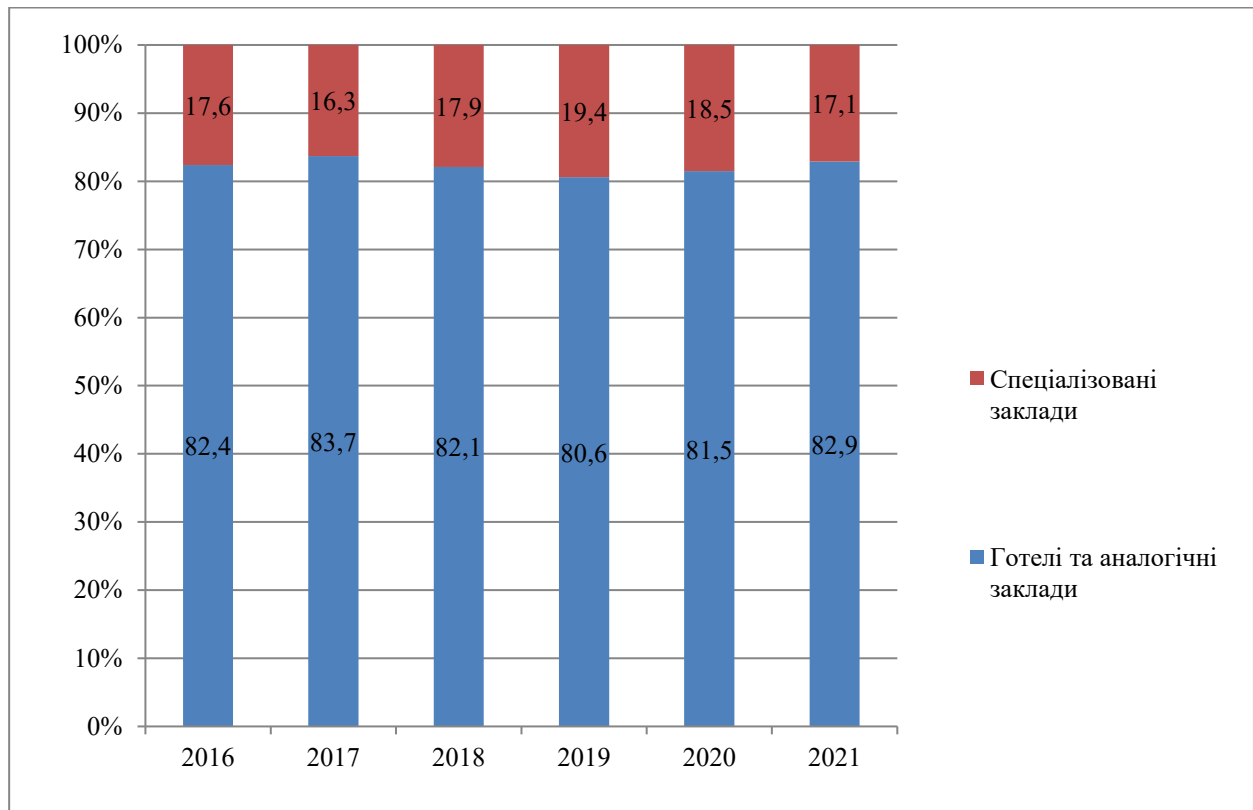


Рис. 2.4 Структура колективних закладів розміщення Львівської області в динаміці*, %

* сформовано автором на основі даних Головного управління статистики у Львівській області.

Як свідчать дані рис. 2.4, за досліджуваний період відсоткове співвідношення, у загальній кількості колективних закладів розміщення туристів є стабільним. Так, у період 2016-2021 рр. частка готелів та аналогічних закладів розміщування становила 80,6-83,7 %, і відповідно частка спеціалізованих закладів 19,4-16,3%. Проте ці дані не зовсім достовірні, оскільки державні органи статистики не враховують кількість житла, що здається в оренду для туристів, а також є проблема в тому, що власники закладів розміщення офіційно не відкривають їх. Тому і така статистика.

Також, для більш чіткого розуміння ситуації змін у статистиці у колективних закладах розміщення, необхідно здійснювати аналіз кількості місць в них, структуру їх змін (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка наявності місць в колективних закладах розміщення Львівської області*

Роки	усього місць, од	у тому числі, у			
		готелях та аналогічних закладах розміщення		спеціалізованих закладах розміщення	
		од	у % до загального	од	у % до загального
2016	33626	17759	52,9	15867	47,1
2017	30869	17949	58,1	12920	41,9
2018	32927	18292	55,6	14635	44,4
2019	13191	11450	86,8	1741	13,2
2020	13188	11430	86,7	1758	13,3
2021	12086	10788	89,3	1298	10,7
2021р. до 2016р., %	35,9	60,7	168,8	8,2	-22,7

*Розраховано автором на основі даних Головного управління статистики у Львівській області.

Як свідчать дані табл. 2.9, лише в 2018 р. спостерігався порівняно однаковий розподіл кількості місць, як в спеціалізованих закладах розміщення (44,4%), так, і в готелях, і аналогічних закладах розміщення туристів (55,6%). У 2019-2021рр. значно збільшується частка місць в готелях та аналогічних закладах розміщення туристів, до 89,3% від загальної кількості місць, що на 68,8% більше ні у 2016р.. Дуже помітним в 2021р. є різке зменшення наявності місць в колективних закладах розміщення туристів Львівської області і становить лише 22,7 % в порівнянні з 2016 р.

Графічно відобразили відсоткове співвідношення динаміки кількості місць в колективних засобах розміщення з 2016р. по 2021р. (рис. 2.5).

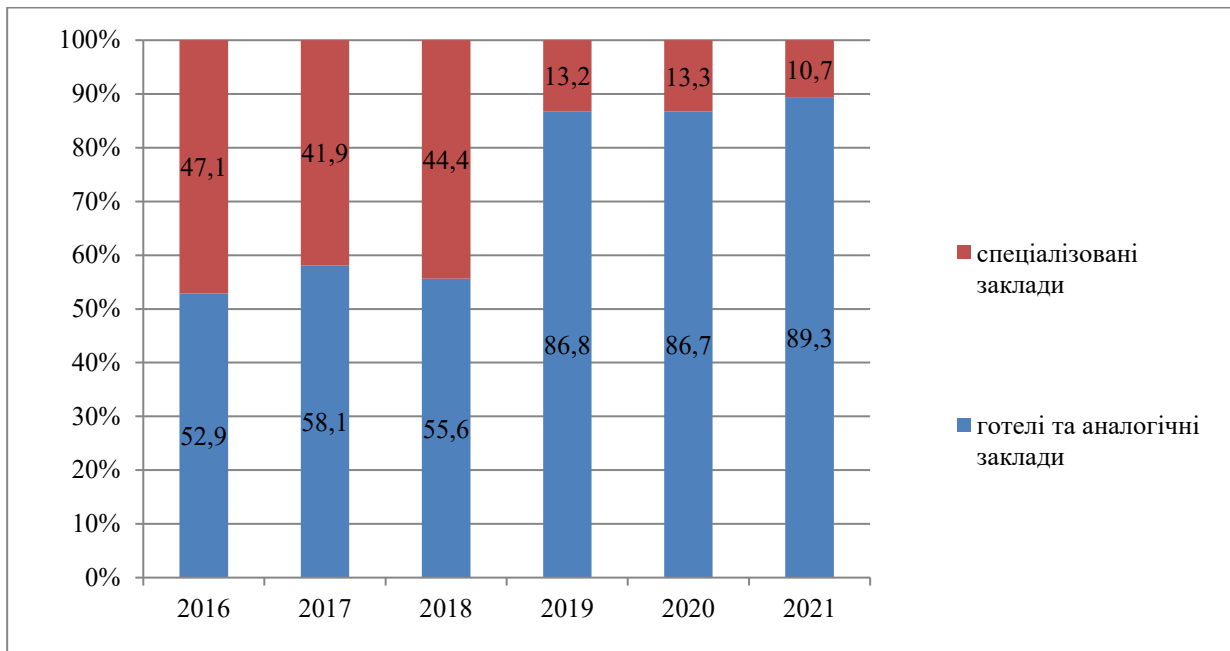


Рис. 2.5 Динаміка кількості місць в колективних закладах розміщення Львівської області*, %

* сформовано автором на основі даних Головного управління статистики у Львівській області.

Також необхідно аналізувати чисельність осіб, що орендують чи замовляють номер у колективних закладах розміщення. Адже це показує структуру осіб по роках, що дає можливість порівняти їх кількість і популярність у виборі того, чи іншого типу житла (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Кількість осіб, що перебували у колективних закладах розміщення туристів Львівської області*

Роки	Усього тис.осіб, що перебували у колективних закладах розміщення	в т.ч. у			
		готелях та аналогічних закладах, тис. чол.	до загальної чисельності, %	спеціалізованих закладах, тис. чол.	до загальної чисельності, %
1	2	3	4	5	6
2016	715,3	591,3	82,7	124,0	17,3
2017	861,3	749,9	87,0	111,4	13,0

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6
2018	987,9	871,4	88,2	116,5	11,8
2019	572,2	547,2	95,6	25,0	4,4
2020	533,9	517,3	96,9	16,6	3,1
2021	230,0	222,2	96,6	7,8	3,4
2021р. до 2016р., у %	32,2	37,6	116,8	6,3	19,7

*Розраховано автором на основі даних Головного управління статистики у Львівській області.

Як свідчать дані табл. 2.10, за останні три роки – 2019-2021 рр., кількість осіб, що перебували у готелях та аналогічних закладах розміщення значно скоротилася, щодо періоду 2016-2018 рр. Цей показник у 2021 р. зменшився на 67,8 % в порівнянні з 2016 р. А кількість осіб, що перебували у спеціальних закладах розміщення, в 2021 р. значно скоротилась - на 93,7 % щодо 2016р. Таке різке зменшення кількості осіб, що перебували у колективних закладах розміщення туристів у 2021р. пояснюється перш за все пандемією коронавірусу COVID-19.

На основі зазначених даних, ми згрупували їх у накопичувальну діаграму для графічного порівняння показників (рис. 2.6).

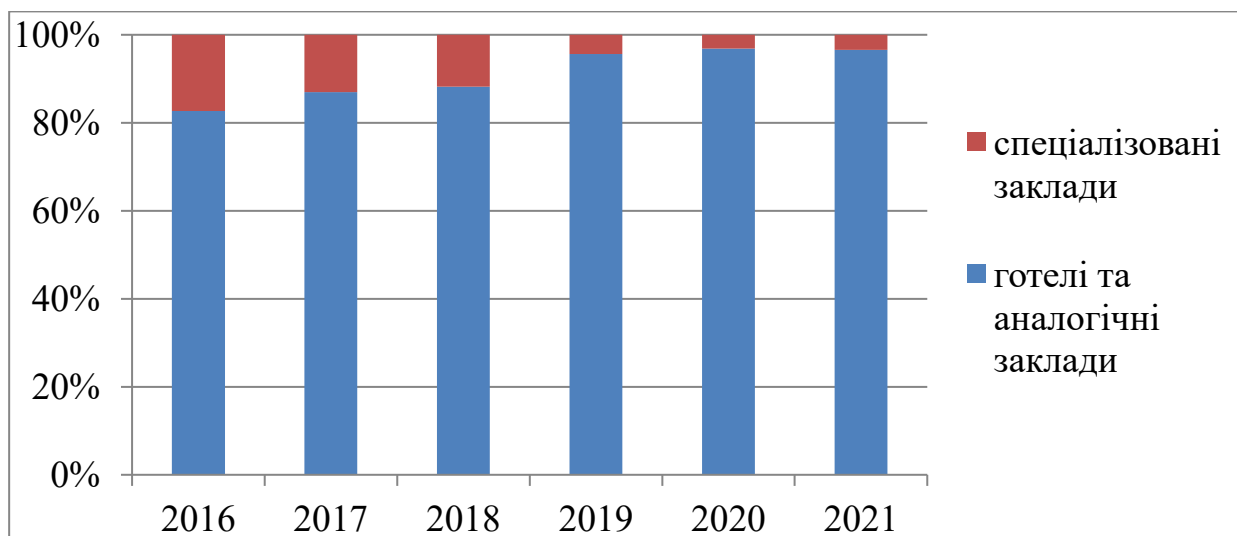


Рис. 2.6 Структура кількості осіб, що перебували в колективних закладах розміщення*, %

*сформовано автором на основі даних Головного управління статистики у Львівській області.

До прикладу, за даними ЛКП «Центр розвитку туризму», у 2020 р., туристи залишили у Львові 615 млн євро, або 20,5 млрд гривень. У 2019 р. аналогічний показник становив 361 млн євро. Надходження до міського бюджету від туризму та сфери гостинності у порівнянні з минулим роком зросли у 1,8 рази, та становлять 127,8 млн гривень.

В середньому 1 турист витрачав за весь період перебування у Львові 350 євро, а минулоріч такий показник становив 130 євро. При цьому, американське видання Business Insider поставив Львів на 1 місце серед 12 найдешевших міст для відпочинку у світі [42].

За даними Головного управління статистики у Львівській області, інформація щодо доходів від послуг наданих лише готельним бізнесом у частці від загальної кількості звітованих ЛКП «Центром розвитку туризму» є значно меншими.

Відповідно, для більш детальнішого аналізу частки витрат, які здійснювали туристи при отриманні послуг у колективних закладах розміщення, відповідно визначаючи й ефективність використання туристичних ресурсів, необхідно розраховувати рентабельність (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Рівень рентабельності послуг, наданих колективними закладами
розміщення***

Показники	2016 р.	2018 р.	2021 р.	2021 р. до 2016 р., у %
Доходи від послуг, всього, тис. грн.	1385,0	2083,8	1076,7	77,7
в т.ч. готелі та аналогічні засоби розміщення	842,4	1352,2	377,7	44,8
спеціальні засоби розміщення	542,6	731,6	699,0	128,8
Витрати колективних засобів розміщення, всього, тис. грн.	1313,3	1827,6	1014,9	77,3
в т.ч. готелі та аналогічні засоби розміщення	824,7	1159,2	382,5	46,4
спеціальні засоби розміщення	488,7	668,4	632,5	129,4
Рівень рентабельності послуг, всього, %	105,4	114,0	103,1	-2,3 п.
в т.ч. готелі та аналогічні засоби розміщення	102,1	116,6	98,7	-3,4 п.
спеціальні засоби розміщення	111,0	109,4	110,5	-0,5 п.

Як свідчать дані табл. 2.10 ситуація із пандемією ковід 19 негативно відобразилася на показниках ефективності діяльності підприємств сфери гостинності. Так, доходи від послуг наданих колективними закладами розміщення у 2021 р. зменшилися на 308,3 тис. грн. порівняно із 2016 р. Поряд з цим, у 2021 р. їх витрати зменшилися на 23,74 пункти проти показників 2016 р., причому витрати спеціальних засобів розміщення зросли на 143,8 тис. грн. Загалом це зумовило зниження рівня рентабельності послуг у 2021 р. на 2,3 відсоткових пункти проти рівня 2016 р. В середньому, у 2021 р. на одне підприємство готельного типу одержано лише 4105,4 тис. грн доходу, що на 32684,1 тис. грн менше, ніж в середньому на один спеціальний засіб розміщення.

Висновки до розділу 2

Отже, можна зробити висновок, що для аналізу ефективності функціонування туристичних підприємств Львівської області необхідно використовувати комплексний інтегральний підхід. Як свідчить аналіз, туристичні ресурси Львівської області використовуються ефективно, однак не повною мірою. В туристичній галузі Львівщини є ще значний потенціал, який вимагає ґрунтовного дослідження, з метою його залучення до формування привабливого, конкурентоспроможного туристично-рекреаційного регіону.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1 Вдосконалення законодавчої бази функціонування туристичних підприємств

Здійснений нами стратегічний аналіз інституційного забезпечення використання та охорони туристичних ресурсів в Україні показав, що на сьогоднішній день діє близько 600 законів, указів Президента, постанов Кабінету Міністрів, відомчих нормативно-правових актів, що прямо або опосередковано стосуються галузі туризму. Незважаючи на порівняно велику кількість документів, у забезпеченні нормативно-правової бази раціонального використання та охорони туристичних ресурсів існує велика кількість проблем, які потребують термінового вирішення. Зокрема, до проблем такого характеру віднесемо:

- складність сприйняття, некоректність, невизначеність, а іноді і відсутність окремих юридично виважених важливих понять, зокрема в законодавстві України немає чіткого визначення поняття ефективності функціонування підприємств туристичної галузі;

- неврахування специфіки туристичної галузі в системі оподаткування, наявність окремих податків, що не стримують підвищенню ефективності функціонування підприємств галузі;

- суперечливість окремих положень нормативних актів та невідповідність їх положенням Конституції України, законам України та світовим стандартам, які встановлюються міжнародними нормативними актами щодо раціонального використання, охорони туристичних ресурсів та ефективності функціонування підприємств;

- не відповідність норм законів директивам ЄС в туристичній сфері,

зокрема норм раціонального використання та охорони туристичних ресурсів;

- декларативний характер нормативно-правової бази через недостатню наукову обґрунтованість пріоритетів і напрямів розвитку туризму та відсутність належного фінансування заходів в регіонах держави;

- відсутність у державних документах, які визначають напрями та пріоритети регіонального розвитку, взаємоузгодженості заходів та операційних завдань щодо підвищення ефективності функціонування підприємств туристичної галузі.

Отже, державне регулювання туристичної діяльності є цілеспрямованим впливом органів державної влади на діяльність суб'єктів господарювання у галузі туризму, що надають різноманітні послуги з розміщення, перевезення та організації відпочинку з метою забезпечення нормальних умов функціонування ринкового механізму, реалізації соціально-економічних пріоритетів і вироблення єдиної концепції розвитку туристичної сфери. На жаль в Україні, інституціональне забезпечення та взаємозалежність законів часто суперечать один одному, спричиняючи негативну тенденцію щодо підвищення ефективності функціонування підприємств туристичної галузі.

Зважаючи на зазначене, базовою ланкою в системі органів управління процесами використання та охорони туристичних ресурсів України виступають міські, районні, відділи туризму та управління. Відділи туризму забезпечують втілення в життя державної політики раціонального використання та охорони туристичних ресурсів на відповідній території, аналізують показники еколого-економічного стану туристичних ресурсів міста та району, здійснюють заходи з підвищення рівня ефективності функціонування підприємств туристичної галузі.

У Львівській області контроль щодо виконання законів та нормативно-правових актів у галузі туризму, забезпечується низкою місцевих органів влади: Львівською обласною державною адміністрацією, Львівською міською радою, місцевими органами самоврядування.

Основними завданнями управління розвитком туризму ЛМР з позиції реалізації цілей в галузі туризму є:

розробка регіональних програм розвитку туризму які базуються на пріоритетах раціонального використання та охорони туристичних ресурсів;

забезпечення реалізації державної бюджетної політики щодо ефективності функціонування підприємств туристичної галузі;

складання розрахунків до проекту місцевого бюджету щодо розвитку туристичної галузі і подання їх на розгляд відповідної місцевої держадміністрації;

підготовка пропозицій щодо фінансового забезпечення туристичної галузі;

здійснення загальної організації та управління процесами що спряли б підвищення ефективності функціонування підприємств туристичної галузі.

Основною метою регулювання процесів підвищення ефективності функціонування підприємств туристичної галузі в межах компетенції ЛОДА, як складової частини загальної системи управління в туристичній сфері є встановлення правил і меж економічно раціонального та екологічно безпечного використання туристичних ресурсів.

До компетенцій ЛМР, ЛОДА, органів місцевого самоврядування у напрямку підвищення ефективності функціонування підприємств туристичної галузі регіону пропонуємо віднести:

- затвердження місцевого бюджету у відповідності до задач підвищення ефективності функціонування підприємств туристичної галузі.;
- затвердження цільових комплексних програм раціонального використання та охорони туристичних ресурсів, що мають інвестиційне, екологічне та соціальне спрямування;
- встановлення видів та ставок місцевих податків і зборів щодо розвитку туристичної галузі.;
- створення позабюджетних цільових фондів, в т.ч. екологічних фондів охорони навколишнього середовища тощо.

У напрямку фінансового забезпечення реалізації процесу охорони ресурсів державне управління бере участь у формуванні фондів охорони навколишнього природного середовища та забезпечує використання бюджетних асигнувань за

цільовим призначенням, складає і подає в установленому порядку відповідну звітність.

Отже, фактично функції державного управління процесами функціонування підприємств туристичної галузі зводяться до адміністративного керування такої діяльності і вони не в повній мірі беруть участь у формуванні економічних пріоритетів досліджуваних процесів регіону. Те ж стосується й інших територіальних представництв Міністерств і відомств, які мають відношення до туристичної галузі. Функції зазначених представництв обмежені суто адміністративним втручанням у вирішення певних екологічних і економічних проблем, однак не передбачають їх участі у формуванні фінансових пріоритетів щодо зазначених процесів регіону.

Інституціональне забезпечення процесів функціонування підприємств туристичної галузі, використання та охорони туристичних ресурсів в частині законодавства загальної дії повною мірою не вирішує проблеми раціоналізації досліджуваних процесів в Україні. Закони спеціальної дії у сфері туризму регулюють безпосередньо процеси використання та охорони туристичних ресурсів. Серед них базовим є Закон України "Про внесення змін до Закону України "Про туризм". Цей Закон визначає загальні правові, організаційні та соціально-економічні засади реалізації державної політики України у сфері туризму та спрямований на забезпечення закріплених Конституцією України прав громадян на відпочинок, свободу пересування, охорону здоров'я, на безпечне для життя і здоров'я довкілля, задоволення духовних потреб та інших прав при здійсненні туристичних подорожей. Саме він встановлює засади раціонального використання туристичних ресурсів та регулює відносини, пов'язані з організацією і здійсненням туризму в регіонах України.

Переважає більшість сучасних нормативних актів вказують на необхідність раціонального використання будь-яких ресурсів, але, на жаль, в них не наводиться законодавче визначення поняття раціональності. Відсутність критеріїв та безпосереднього визначення раціонального використання та охорони туристичних ресурсів в законодавстві, потребує аналізу наукових

розробок з цього важливого питання, а саме визначення та обґрунтування критеріїв при яких буде досягнуто раціональність використання та охорони туристичних ресурсів.

У цьому напрямі основними критеріями раціонального використання туристичних ресурсів нами вбачаються критерії економності, ефективності, невиснажливості, безпеки при використанні туристичних ресурсів, тоді як критеріями раціональної охорони, на нашу думку, є планомірність, наукова обґрунтованість, екологічність, самовідновлюваність туристичних ресурсів.

Східним університетом Мічігану туризму і подорожей були розроблені чотири принципи туризму, що базується на унікальних туристично-рекреаційних ресурсах, активно сприяють збереженню і їх раціонального використання:

- активне сприяння в збереженні спадщини місцевості культурного, історичного, природного;
- підкреслення і виділення унікальності спадщини місцевості щодо інших регіонів;
- створення у місцевого населення почуття гордості і відповідальності за унікальні туристично-рекреаційні ресурси;
- розробка програми розвитку туризму на основі використання унікальних туристично-рекреаційних ресурсів території.

На нашу думку, тлумачення поняття раціональності повинно базуватися на основі врахування усіх її складових. Відповідно до наведеного вище, раціональне використання туристичних ресурсів доцільно трактувати як економне, високоефективне, невиснажливе їх використання, яке забезпечує відтворення ресурсного потенціалу, створюючи екологічно безпечні умови користування нинішніми та майбутніми поколіннями. У свою чергу, раціональна охорона туристичних ресурсів – це планомірні, науково обґрунтовані заходи охорони, які забезпечують екологічність туристичних ресурсів та сприяють процесам самовідновлюваності враховуючи їх типологічні особливості.

Отже, таке пояснення зазначених процесів дозволить досягти стабілізації процесів раціонального використання та охорони туристичних ресурсів,

покращити їх екологічний стан, повніше та вигідніше використовувати туристичний потенціал, забезпечить туристичні інтереси населення, сприятиме збереженню туристичних ресурсів для нинішніх та майбутніх поколінь.

Проблемним моментом управлінської системи туристичної галузі України є нерозвиненість відповідних структур на місцях. Тут функціонують такі структурні підрозділи, як управління туризму, відділи з питань туризму обласних, Київської міської держадміністрацій. Вони виконують такі функції, як розробка та реалізація регіональних програм розвитку міжнародного туризму та забезпечення взаємозв'язку із органами місцевого самоврядування щодо розвитку туристичної діяльності в регіоні.

Таким чином, можна зробити висновок, що повноваження зазначених органів управління є доволі обмеженими. Така функція місцевих органів управління туристичною діяльністю, як забезпечення раціональності використання та збереження туристичних ресурсів, природного та історико-культурного середовища відповідних регіонів, є малоефективною в силу відсутності чітких законодавчих дій. Для того, щоб підвищити рівень ефективності використання туристичних ресурсів та запровадити європейську модель, яка є ефективною щодо розв'язання поставлених проблем, в Україні необхідно здійснити низку заходів, спрямованих на децентралізацію управління туристичною діяльністю, створити місцеві туристичні адміністрації та передати їм частину управлінських функцій, зокрема, щодо сертифікації туристичних ресурсів, ліцензування підприємств туристичної галузі.

Проаналізувавши інституційне забезпечення в Україні, ми зробили ряд висновків щодо розробки рекомендацій по вдосконаленню державного механізму регулювання контролю ефективності використання туристичних ресурсів Львівської області. Тому, з метою підвищення ефективності функціонування галузі туризму в області державним органам влади необхідно здійснювати:

- оцінку процесів використання та охорони туристичних ресурсів;
- прогнозування тенденцій щодо обсягів ефективності функціонування

туристичних підприємств;

- позиціонування туристичних регіонів за напрямками фінансового забезпечення;
- вибір типу регіональної політики використання та охорони туристичних ресурсів;
- підготовка нормативно-правової бази щодо ефективності функціонування туристичних підприємств, забезпечення раціонального використання та охорони туристичних ресурсів;
- пошук інвестиційних джерел ефективності функціонування туристичних підприємств;
- розподіл стимулюючого та підтримуючого бюджетів використання та охорони туристичних ресурсів між регіонами;
- встановлення критеріїв раціональності використання та охорони туристичних ресурсів регіону;
- оцінка результативності використання бюджетних коштів;
- порівняння досягнутих результатів ефективності функціонування туристичних підприємств.

Відповідно до переліку функцій Львівської міської ради та Львівської обласної адміністрації доцільно включити:

- моніторинг причин появи тих чи інших негативних факторів впливу на ефективність функціонування туристичних підприємств регіону;
- оптимізація інвестиційних потоків спрямованих на підвищення ефективності функціонування туристичних підприємств;
- спільне формування фінансових пріоритетів;
- розробка та реалізація цільових комплексних програм раціонального використання та охорони туристичних ресурсів регіону;
- аналіз зарубіжних інвестиційних програм та проектів регіонального розвитку туризму;
- постійна та оперативна оцінка ефективності виконання програмно-цільових проектів ефективності функціонування туристичних

підприємств регіону;

- відстеження результатів діяльності підприємницьких структур регіону, яким були надані пільгові умови для розвитку туристичної галузі;
- згладжування дисбалансу фінансового забезпечення раціонального використання та охорони туристичних ресурсів адміністративних територій регіону;
- оцінка результативності фіскальної політики туристичних територій.

Для реалізації покладених на них функцій слід запровадити перспективну систему побудови організаційної структури інституціонального управління процесами функціонування туристичних підприємств, використання та охорони туристичних ресурсів регіону, яка передбачає програмно-цільовий підхід до формування пріоритетів раціональності зазначених процесів.

Формулюючи інституціональні засади туристичної галузі, законодавство покладає на державу обов'язки сприяти раціоналізації зазначених процесів, створювати відповідні умови для ефективного розвитку туристичних об'єктів та територій, визначати пріоритетні напрями розвитку туризму, спрямовувати бюджетні кошти на розробку і реалізацію програм раціонального використання туристичних ресурсів, формувати уявлення про Україну як державу з величезними потенційними туристичними можливостями.

Особливістю зазначеного підходу має стати залучення до процедури регулювання процесів туристичної галузі координаційних рад туризму, які формуватимуться з регіональних представників комітетів туризму з метою отримання повної та достовірної інформації про стан туристичних ресурсів. Така структура органів управління туристичною сферою дозволить підвищити рівень ефективності функціонування підприємств туристичної галузі, адже згідно з запропонованою схемою, інформація щодо регулювання досліджуваних процесів буде формуватися в межах регіону.

3.2. Інформаційне забезпечення стратегічного управління ресурсами туристичних підприємств

Володіння інформацією допомагає туристичним підприємствам передбачити перспективи розвитку, а сама інформація стає ресурсом забезпечення конкурентоспроможності. Інформаційний ресурс – стимул та рушій формування, відтворення та використання потенціалу туристичних підприємств, є каталізатором соціальних, господарських та суспільних процесів економіки знань.

Останнім часом активно вивчаються та досліджуються окремі аспекти впливу інформації та інтелектуальних ресурсів для забезпечення конкурентоспроможності компаній, місце та роль інформаційних технологій в системі менеджменту на підприємстві, способи управління інформаційними ресурсами та запровадження стратегічних методик на основі та з використанням інформаційних технологій для забезпечення успішного розвитку підприємств [7,8,9].

Нині інформація – важливий стратегічний ресурс, що забезпечує конкурентоспроможність туристичного підприємства на різних етапах управління, як відображено в таблиці 2.

Ефективний розвиток підприємства стимулює стратегічне управління із аналізом зовнішніх і внутрішніх показників стану та динаміки конкурентних переваг компаній, які надають стратегічну інформацію.

Аналіз інформаційних потреб сучасних суб'єктів туристичної діяльності та споживачів туристичних послуг підтверджує актуальність інформаційного забезпечення та його змістовний розвиток у напрямку нового гуманістичного розуміння відпочинку і туризму, орієнтованого на задоволення духовних, емоціональних, культурних та освітніх запитів людей. Тому серед прогресивних форм інформації в системі сучасних соціальних комунікацій усе вагомішою стає упорядкована та опрацьована, доступна у комп'ютерних мережах.

Таблиця 2

**Потреба в інформації в процесі стратегічного управління ресурсами
туристичних підприємств**

Фаза	Етап	Інформація, що використовується
Стратегічне планування	Визначення місії та цілей	Загальна інформація про навколишнє середовище, потенційні ринки
	Аналіз зовнішнього середовища	Інформація про можливості та загрози, сильні і слабкі сторони потенціалу підприємства
	Аналіз стратегічного положення підприємства на ринку	Оцінка привабливості галузі, динаміки розвитку, частки ринку, життєвого циклу, аналіз конкурентоспроможності
	Вибір стратегії	Рекомендації стратегічного аналізу, врахування компетенцій персоналу
	Оцінка вибраного варіанту стратегії	Інформація про відповідність обраної стратегії ситуаційним особливостям на різних проміжках часу
	Виконання стратегії	Інформація про хід і заходи щодо реалізації
Стратегічне планування	Контроль	Інформація про результати діяльності підприємств на ринку, які стали наслідком виконання стратегії
	Управління за допомогою вибору стратегічних позицій	Дані стратегічного аналізу, інформація про ресурсний потенціал підприємства
Стратегічне управління в реальному часі	Ранжування стратегічних завдань	Визначення першочергових напрямків діяльності на основі обґрунтованої стратегії із врахуванням найсуттєвіших змін у зовнішньому середовищі
	Управління за слабкими сигналами	Інформація про слабкі сигнали, дані оцінки ступеня впливу існуючих загроз на потенціал підприємства
	Управління в умовах стратегічних несподіванок	Моніторинг навколишнього середовища щодо можливостей і загроз в процесі управління

До факторів забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства із використанням інформаційних ресурсів відносять:

- 1) переоцінку значення, ролі та місця інформаційних ресурсів в системі стратегічних активів компанії;
- 2) набір технічних рішень створення дієвих та ефективних інформаційних систем комплексного характеру;

3) доцільність органічного інтегрування програмного забезпечення управлінських та інших рішень на вітчизняних туристичних підприємствах у створення збалансованої комплексної системи управління ресурсним потенціалом для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Фінансові ресурси фірми також істотно впливають на вибір стратегії. Будь-які зміни в її роботі, наприклад, вихід на нові ринки, розроблення нового продукту і перехід у нову галузь, потребують великих фінансових затрат. Тому фірми із великими фінансовими ресурсами або ж мають легкий доступ до них, під час вибору стратегії розвитку можуть обирати із більшої кількості варіантів, ніж фірми з обмеженими фінансовими можливостями.

Зобов'язання підприємства щодо попередніх стратегій створюють певну інерційність у розвитку. Проте неможливо повністю відмовитися від них у зв'язку з переходом до інших. Тому при виборі ново-го напрямку необхідно враховувати той факт, що деякий час ще діятимуть зобов'язання попередніх періодів, які відповідно стримуватимуть або коригуватимуть можливості реалізації нових стратегій. Ці питання потребують подальших досліджень.

3.3. Диверсифікація використання туристичних ресурсів Львівської області

У господарській практиці може бути запропонована велика кількість стратегічних альтернатив розвитку і вдосконалення використання туристичних ресурсів. Однією з таких альтернатив і є диверсифікація. Так, цей термін використовується для позначення економічних процесів, зокрема у виробництві. Проте, цей термін також можна використовувати у галузі туризму, адже означає збільшення ефективності використання ресурсів при обмежувальних факторах, тобто націлення на виборі нових альтернативних векторів їх розвитку та використання.

Перш за все, в галузі туризму це розвиток та популяризація різноманітних видів туризму: пізнавального, історико-культурного, оздоровчого, спортивного, релігійного, військового, індустріального, екологічного, зеленого, аграрного і т.д. Їх є різноманітна кількість. Проте, для того щоб їх розвивати, необхідно володіти необхідними туристичними ресурсам, що забезпечать їх ефективну реалізацію, відповідно дозволять формувати нову туристичну пропозицію.

Львівська область володіє великою кількістю ресурсів, згідно із нашого аналізу, посідає одне з перших місць в рейтингу областей України, що володіють туристичними ресурсами. Перш за все, нам необхідно розвивати наявні ресурси, ті які користуються найбільшою популярністю, а також розвивати ті, що є маловідомими, досліджувати їх і відповідно формувати нову туристичну пропозицію.

До прикладу, за даними Львівського центру туристичної інформації найпопулярнішою екскурсією є прогулянка старовинним центром Львова. Особливо цінними тут є архітектурні ансамблі площі Ринок, вулиць Вірменської та Руської; Каплиця Боїмів, Домініканський собор і Бернардинський собор, які занесені до списку світової архітектурної спадщини ЮНЕСКО. Також серед найпопулярніших екскурсійних маршрутів, які пропонують львівські туристичні фірми є: «До Страдчанської печери», «Жовква і Крехівський монастир», «Свіржський Замок», «Невідома Львівщина, «околиці Львова», «Мала Золота підкова». Польським туристам пропонують відвідати місця, важливі для їх історії, – Жовкву, Городок, Івано-Франкове, а німецькі туристи часто обирають колишні німецькі колонії – Хоросно, Тернопілля (Дорнфельд), Мервичі (Візенберг) та інші. З цього можна зробити висновок, що для кожної категорії туристів та відповідно національності можна запропонувати різні за характером туристичні об'єкти.

Загалом у Львові розроблено багато екскурсій, в яких задіяні наявні туристичні ресурси. Проте, на нашу думку, останні використовуються не зовсім раціонально, а інколи по-хижацькому. Це:

– руйнування пам'яток ЮНЕСКО. Деякі з них потребують негайного

ремонту (Національний академічний український драматичний театр імені Марії Заньковецької - особливо задній фасад);

- будівництво сучасних споруд, які не вписуються в архітектурний ансамбль міста, і загрожують руйнуванням старовинним будівлям (знесення комплексу лічниці Шептицького на вулиці Озаркевича, 4, пасаж на вул. пл. Ринок, 16 – вул. Староєврейська);

- ремонтні роботи, які проводяться в старому місті, здійснюються недбало, розкрадаються матеріали, зокрема бруківка (площа Ринок та ін.), змінюються фасади будівель (споруда Укрсоцбанку на пл.Ринок), змінюються вікна, вітрини (вул.Січових стрільців 3). Загалом Львів втрачає своє неповторне обличчя. Коли подивитися з Високого Замку, то панорама Львова вже не милує око помаранчевими дахами, як у Європі. Багато дахів, причому визначних для міста будівель, після ремонту вкриваються цинком замість черепиці (Готель Жорж, Університет ім. І. Франка та ін.);

- на нашу думку, є ряд об'єктів, які можна додати для ознайомлення туристам, крім тих що вже використовуються. чи будинки, в яких проживали видатні особистості (будинок у якому з 1928 по 1937 рр. мешкав Богдан –Ігор Антонич); будинок у якому мешкав Моцарт Францішек Ксаверій - вул. пл. Ринок, 32) або відбувалися визначні події, тощо;

- корисно було б, на нашу думку, в початкових таблицях з назвами вулиць дати коротку інформацію для львів'ян і для туристів, в честь кого чи чого вона названа, наприклад вулиця князя Романа сина князя Лева Даниловича, вулиця Дорошенка - гетьмана України тощо.

Як основні туристичні об'єкти у Львівській області можна виділити замки Львівщини. За час історії України на її території було понад 500 замків, фортець і укріплень, більшість яких повністю зруйновані. На даний час нараховують 25 замків, 8 з яких є у Львівській області:

3 замки: Олеський, Підгорецький і Золочівський входять в “Золоте кільце” Львівщини і активно використовуються як туристичні об'єкти. Із решти замків це замок Старе Село (1454 р.) - найбільший замок України (S=2 га), Бродівський

замок (1635 р.), Поморянський замок (1497 р.). Ці 3 замки перебувають у запущеному або напівзруйнованому стані. В соціальних мережах навіть виник рух, спрямований на врятування Поморянського замку. Проте, на нашу думку, необхідно організувати такий рух, спрямований також на врятування інших замків, оскільки у місцевої адміністрації грошей на їх реставрацію катастрофічно не вистачає.

Окремо можна відзначити Свірзький замок (с. Свірж). Зовні він майже повністю відреставрований ще у радянські часи. Біля нього збереглись млин, озеро, церква. Проте зіпсовані внутрішні приміщення, які планувалося перетворити в номери, а замок загалом у готель для партійної еліти. Для його повної реставрації потрібні порівняно не великі кошти і він міг би доповнити «Золоте кільце» Львівщини.

Національно-патріотичний туризм. На нашу думку, національно-патріотичний туризм є перспективним напрямком розвитку туристичної галузі Львівської області, зокрема м. Львова. Він потребує пошуку та дослідження атрактивних об'єктів, розробки нових маршрутів. Перш за все, це повинні бути історико-культурні об'єкти, а не нові паби, які на дану тематику популяризують наш регіон не зовсім у позитивному світлі. Наприклад, усім відома Криївка.

Для ширшого ознайомлення ми пропонуємо наступні об'єкти: у м.Львові - Цитадель, Янівський цвинтар (де поховані не тільки воїни, а й герої сьогоденних подій - Євромайдану), у Львівській області - Урицькі скелі, г. Маківка (де проходили основні бої УСС та знаходиться меморіальний цвинтар) [40].

Отже, важливим для ефективної організації туризму є розвиток, вдосконалення умов використання та включення нових об'єктів туристичної інфраструктури у діяльності суб'єктів туристичного бізнесу, що безпосередньо впливає на формування туристичної пропозиції та може збільшити кількість туристів. Зокрема необхідно розвивати історико-культурний, сакральний і патріотичний туризм.

Релігійний туризм існує та розвивається в наш час інтенсивно та з великим успіхом. Можна однозначно стверджувати, що він має позитивний вплив на

економічний розвиток тих регіонів, де знаходяться відомі релігійні об'єкти та духовні реліквії. Прибуття паломників та туристів, яких цікавлять ці місця, сприяє розвитку мережі готелів, гастрономії, торгівлі, виробленню сувенірів, виготовленню продуктів, сфери послуг для мандрівників та ін. Релігійний туризм є ваговою складовою наповнення бюджетів як місцевих співтовариств і його членів, так і держав. Проте, в більшості областях України цей напрям знаходиться у стадії формування. Релігійні пам'ятки продовжують залишатися ізольованими від загального туристичного простору. Причин тому чимало: недостатня взаємоінформованість між релігійною і туристичною сферою, відсутність навичок у співпраці – ті напрямки роботи, які лишаються до кінця невирішеними.

За останні роки (виняток проблеми пов'язані із пандемією коронавірусу COVID-19) Львів і Львівська область стали справжньою туристичною Меккою України. Тут перетнулися два туристичні потоки. З України – внутрішній туризм, який зріс за рахунок анексії Криму та зниження життєвого рівня населення, більшість якого не може собі дозволити закордонні подорожі, та іноземний. Проте, ці потоки обертаються переважно навколо вже добре освоєних і розрекламованих об'єктів: центральної частини Львова, Золотої підкови Львівщини, визначних сакральних споруд, відомих культурних та архітектурних пам'яток. Наше ж завдання – показати інші, не такі відомі але не менш цікаві історико-культурні перлини Львівської області, які можуть стати перспективними туристичними об'єктами. Це десятки містечок і сіл, кожне з яких має свою історію, легенди, унікальні громадські і сакральні споруди, святині, своїх героїв або, на крайній випадок, мальовничу природу і краєвиди.

Наприклад, подорож до Белза, 1000-літньої столиці колись могутнього Белзького князівства, яке за часів Київської Русі конкурувало із Галицьким князівством. Шлях до нього проходить повз найждженого туристами маршруту до Жовкви, через Куликів, Рава-Руську – прикордонний пропускний пункт. Далі - по бездоріжжю вздовж Українсько Польського кордону, мало заселеними внаслідок повоєнних переселень територіями [40].

У м. Белз збереглося багато історико-культурних пам'яток, такі як: дерев'яна православна церква Св. Параскеви /XVI ст./, католицький костел Св. Миколая /XVII ст./, давні український та єврейський цвинтарі, оборонний вал із Хресною дорогою /XVII ст./ та ін. У Белзі похований один із цадиків /святих/ єврейських хасидів, які здійснюють сюди щорічне паломництво. Із Белзом пов'язана історія знаменитої ікони Ченстоховської Божої Матері – одної з головних святинь християнства. Написана євангелістом Лукою в Єрусалимі, за різними версіями вона потрапила сюди або як посаг візантійської царівни Анни Київському князеві Володимирі, а вже потім, в результаті шлюбів між київською і галицькою династіями в Белз, або завезена слов'янськими просвітителами Кирилом і Мефодієм. Після завоювання Західноруських земель Польщею ікону вивезли до Ченстохова, де вона перебуває і досі, а у Белзі знаходиться подарована поляками копія.

Аналогічна доля спіткала іншу Українську святиню – ікону Володимирської Божої Матері, яка була викрадена з Вишгорода – резиденції київських князів Володимирським князем Андрієм, так званим, “Боголюбським”, який доруйнував і розграбував Київ ще гірше від татар.

Місто Сокаль на березі Західного Бугу, бувше повітове місто Белзького князівства з його комплексом Бернардинського монастиря. Крім того тут діє кілька старовинних церков: найстаріша – Св. Миколая /XVI ст./, Апостолів Петра і Павла, Св. Архангела Михаїла. В Сокалі найкраще збереглися рештки найстарішої в Галичині Синагоги. В центрі міста стоїть стара ратуша, яка функціонує і досі, тут розташована Міська Рада.

Далі Червоноград, колишній Кристинопіль з його чудотворною іконою Божої матері, яка пройшла шлях, подібний до Белзької Богоматері, від Кристинополя до Варшави але, на відміну від останньої, була повернута в 1994 році в Україну і знаходиться у Червонограді в монастирі отців Василіан.

Цікавим туристським маршрутом може стати подорож до містечка Глиняни. Перша згадка про нього датується 1379 роком, а в 1397 році воно отримало Магдебурзьке право. Про колишню значимість міста свідчить те, що

до кінця XVIII століття вулиця Личаківська у Львові називалася Глинянським трактом /тепер ця назва збереглась за її бічною вулицею/, а вежа на її початку і досі зветься Глинянською. В туристичних довідниках Глиняни одержали назву "Галицького Люрду". Тут у старенькій дерев'яній /1562р./ церкві Успіння Пресвятої Богородиці в 1936 р. самовідновилася ікона розп'яття Ісуса Христа. Свідками цього дива стали діти, дівчатка, які гралися на подвір'ї церкви і побачили яскраве сяйво, що йшло з її вікон. До 1939 року біля ікони було зафіксовано 3000 зцілень. В радянські роки церква була закрита для відправ але місцеві люди самі заходили в неї молитися. Тільки в роки незалежності ця історія набула широкого розголосу і до чудотворної ікони почалося прочанство, яке проте ще не організоване належним чином.

Надзвичайно цікавими туристичними об'єктами є і села Львівщини, ознайомимося для прикладу із найбільш яскравими історичними населеними пунктами.

Село Розгірче, відоме з 1460р. із давньоруським городищем і скельним монастирем, розміщене в мальовничому Карпатському регіоні, в долині р.Стрий.

Село Стільсько – столиця давньої держави Білих Хорватів – предків сучасних галичан, етнічні землі яких простягалися на Закарпаття і Словаччину. Це величезне стародавнє городище із підземним лабіринтом і ритуальним каменем для жертвоприношень.

Село Підкамінь – одержало свою назву від "чортового каменя", який зустрічає вас при в'їзді. Тут же біля нього язичницьке капище, а на горі – монастир із підземною церквою.

Село Замочок на березі річки Дерев'янка, в якому знаходиться дерев'яна церква св.Дмитра 1790р., одна з найдовших дерев'яних церков (розмік 27,2м на 8,4м)

Смт. Куликів – перша згадка відноситься до кінці 14 ст. В селищі знаходиться костюл св. Миколая збудований в 1538 р. (парафія римо-католицька) та дві церкви греко-католицької парафії церква Успіння Пресвятої Богородиці (перша згадка 1515р.) та церква Св.Великомученика Дмитрія

(збудовано 1721р.)

На нашу думку сакральний туризм відіграє важливу роль в організації турів на Львівщині, об'єкти яких можна додавати для організації турів і пропонувати їх туристам. При організації релігійних (сакральних) турів необхідно враховувати особливості національного складу населення регіону, поліконфесійність релігійної сфери, щоб забезпечити в свою чергу толерантне відношення до різних релігійних конфесій, свободу віросповідання, утвердження демократичних засад громадського суспільства.

На сьогоднішній день, науковцями, посадовцями та громадськими діячами було розроблено низку туристичних автомобільних, пішохідних, велосипедних маршрутів, що охоплюють велику кількість історичних, культурних, сакральних об'єктів у межах приміської зони. До найпопулярніших належать одноденні авто- мобільні тематично-екскурсійні маршрути селами: «Жовківщиною і Розточчям», «Королівська Жовківщина»,

«Давньоукраїнська дерев'яна церковна архітектура», «На Батьківщину Шептицьких», «Княжа доба Галицько-Волинської держави». В останні роки активно розвивається система веломаршрутів в околицях міста, зокрема, ознаковано веломаршрути «Львів–Жовква–Крехів–Львів», та «Шляхами бравого солдата Швейка». Розроблено нові маршрути: «Заповідними об'єктами Розточчя», «Пам'ятками Т.Шевченка». Популярністю користуються більш тривалі маршрути (2-5 днів), що частково охоплюють приміську зону: «Срібне кільце Львівщини», де основними об'єктами туристичного маршруту є збережені старожитні монастирсько-храмові комплекси Галицького Розточчя і Поділля. Окрім того, розроблено пішохідні маршрути «До озера Наварія», «На Чортові скелі», «Шляхами Івана Франка», що охоплюють найцікавіші природні та історико-культурні об'єкти.

Для Львівської області існує велика загроза у позбавленні членства в ЮНЕСКО. Нагадаємо, що туристичні ресурси є національним надбанням, проте частина з них, що мають особливе значення, належать до об'єктів і пам'яток світового значення. Такий перелік встановлює і щорічно оновлює ЮНЕСКО. Всі

пам'ятки культури і природні об'єкти перебувають під охороною держави, на підтримку і збереження пам'яток та об'єктів всесвітнього значення виділяє також кошти ООН. Проте, попри їх наявність, відповідно, які визначають пріоритет нашої області в туристичній галузі на рівні держави і, навіть країн Європи, наші держслужбовці знехтують належною охороною та підтримкою туристичних ресурсів в належному стані. Зокрема, там де є фінансовий інтерес, ведеться активна забудова тих споруд, що псують вигляд архітектурного ансамблю міста і області в цілому. Адже велика кількість актів і дозволів купляється бізнесменами, відповідно спеціально назначені комісії за їх контролем фальсифікують необхідну інформацію. Цим питанням займається велика кількість активістів, проте, на жаль, результатів не дає. Тому у цьому питанні необхідно бути більш активними і відстоювати свою позицію, оскільки туристична (історична) спадщина є надбанням Народу України, і відповідно він відповідальний за них.

Ефективному використанню туристичних ресурсів сприяє диверсифікація ринку туристичних послуг. Останнім часом багато регіонів розглядають туристичний бізнес, як один із головних джерел отримання фінансових ресурсів. Адже одним із головних завдань ринку туристичних послуг є не лише надання відповідних послуг, але і пошук найефективніших шляхів підвищення діяльності галузі. Відповідно, якщо ми говоримо про диверсифікацію, необхідно розглядати її ще в призмі маркетингу, маркетингової пропозиції.

На нашу думку, активний розвиток туризму є результатом здійснюваного в туристичній сфері маркетингу. Адже маркетинг в туризмі - це узгоджена діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, туристичних організацій і бізнесу, направлена на формування і просування іміджу регіону, його територіального продукту і туристичних ресурсів на внутрішні та зовнішні ринки.

Ми вважаємо, що особливу увагу слід звернути на розвиток внутрішнього туризму, орієнтованого на вітчизняних туристів. Такий підхід сприяє зменшенню відтоку фінансових ресурсів з України і водночас сприяє

подальшому розвитку туристичної індустрії та підвищенню конкурентоспроможності території.

Активізації процесу диверсифікації ринку туристичних послуг, як свідчить світовий досвід, сприяє маркетингова діяльність, зокрема, узгоджена діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування. У цьому контексті потребують подальшого вдосконалення туристичні технології, впровадження нових видів і форм обслуговування, які сприяли б привабленню вітчизняних та іноземних туристів, підвищенню добробуту населення, інтенсифікації міжнародних зв'язків та інтеграції України у світове співтовариство.

Диверсифікації ринку туристичних послуг сприяє й перехід туристичного комплексу до інноваційно-інвестиційної моделі розвитку. Однак це, в свою чергу, потребує врахування природно-ресурсних факторів. Ігнорування останніх може сприяти додатковим втратам, зниженню економічної цінності використання рекреаційних ресурсів.

На сучасному етапі соціально-економічного розвитку України одним із важливих завдань є підняття села, його економічної та соціальної сфер. Останнє, як свідчить досвід наших Західних сусідів - Польщі, Чехії, Словаччини, Угорщини, має сприяти зменшенню відтоку сільських жителів, особливо молоді, зниженню рівня диференціації умов життя сільських і міських громадян, забезпеченню диверсифікації галузей сільської економіки. А це означає, що село в перспективі має стати не лише місцем виробництва сільськогосподарської продукції, а й місцем надання різноманітних послуг.

Надзвичайно актуальною проблемою є формування туристичної інфраструктури, максимальне залучення до цього процесу як зовнішнього, так і внутрішнього інвестора. У свою чергу, поліпшення інфраструктурного потенціалу, як свідчить досвід інших країн, сприяло б збільшенню іноземних туристів в усіх регіонах. Нині ж останні більш активно відвідують великі міста або ж Західний регіон у цілому, чому сприяє їх прикордонне розміщення.

Зміцненню матеріально-технічної бази туристичної сфери сприятиме її залучення до інтеграційних процесів та конкурентоспроможності таких економік

на світовому ринку. Традиційно конкурентоспроможність трактується як зумовлене економічними, соціальними і політичними факторами стійке становище країни або товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках. Для України важливим є розуміння того, що ключові параметри конкурентоспроможності товарів і послуг, підприємств і сфер діяльності формувалися у структурі внутрішніх і зовнішніх зв'язків СРСП - країни, яка на період розпаду не відповідала сучасним критеріям конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 3:

В Україні практично не застосовуються туристичні технології, які в розвинутих країнах набули ознак повсякденної уживаності: електронні інформаційні довідники щодо готелів, транспортних маршрутів і туристичних фірм з переліком і вартістю послуг, які ними надаються. У світі практично всі довідники з туризму випускаються в електронному, а більшість - у Internet-форматах, що дає можливість користувачам бронювати місця у готелях і на транспорті у режимі реального часу. Останнім часом, в галузі інформаційних технологій України спостерігається значне поживлення. Тому слід активно використовувати цю можливість для наближення до виходу на світовий рівень обслуговування клієнтів. Особливо важливим це є в умовах розбудови в Україні соціально-орієнтованої економіки.

Низький рівень обслуговування зумовлений недостатньою кваліфікацією працівників галузі. В Україні практично відсутня відповідна система підготовки і перепідготовки кадрів, а також чіткі та адекватні світовим стандартам кваліфікаційні вимоги. З цією метою слід активніше використовувати просторовий базис та інноваційний підхід.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розкрито теоретичні та аналітичні питання впровадження принципів стратегічного менеджменту туристичного підприємства.

Необхідність застосування стратегічного управління для підприємств сфери туризму не викликає сумніву. В сучасних умовах господарювання для туристичних підприємств вкрай важливим є: необхідність реакції на зміни зовнішнього середовища, необхідність підтримки конкурентних переваг або їх створення, посилення конкуренції, інтернаціоналізація бізнесу, посилення інноваційних процесів, створення та швидке освоєння підприємствами нових ідей. Існують багато типів стратегій, що можуть використовуватись туристичними підприємствами. Але немає єдиної чітко визначеної схеми обґрунтування стратегічного вибору.

На сьогодні, основні засади і підходи стратегічного управління (як управлінського процесу створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі) до українських підприємств запозичені переважно з розробок зарубіжних учених і практики американських, японських і європейських корпорацій з огляду на те, що досвід України у цій сфері невеликий.

Стратегічна ж проблематика туристичних підприємств в Україні повинна бути пов'язана не стільки з прискоренням віддачі інвестицій, з підвищенням вартості акцій чи з завоюванням нових ринків, скільки з загальною економічною кризою, критичним станом виробництва тощо. Тому йдеться, у першу чергу, про антикризове управління в умовах відсутності раціональної структури і нестабільності економіки. Тільки успішне оволодіння методами і підходами сучасного стратегічного управління з урахуванням ризику появи кризових ситуацій і його успішне впровадження дозволить підприємствам функціонувати стабільно та забезпечить їм позитивні перспективи щодо зростання. А вивчення іноземного досвіду й перенесення його на ґрунт українських підприємств, з

урахуванням специфіки господарювання в українській економіці, сприятиме вітчизняному бізнесу в становленні конкурентоспроможного виробництва туристичних послуг і зростанню його ефективності.

Більш ефективне використання ресурсного потенціалу підприємств туристичної сфери із застосуванням методів стратегічного менеджменту має сприяти підвищенню рівня їх конкурентоспроможності.

Аналіз свідчить, що конкуруючі туристичні фірми стратегічні методи застосовують як зокрема, так і в поєднанні:

- розвиток виробництва нинішнього туристичного продукту за сформованими напрямками;
- розширення географії поїздок, формування і продаж послуг за рахунок нових регіонів туристичного призначення;
- залучення подібних сфер туристичної діяльності, зокрема й через створення нових підприємств.

При розробці методів управління людськими та інформаційними ресурсами доцільно більше уваги приділяти розвитку інтелектуально-інноваційної складової діяльності туристичних підприємств.

Україна має значний туристичний потенціал. Щорічно її відвідує велика кількість туристів зі всього світу. Проте в лютому 2022 році туристична галузь нашої держави зіткнулась з важким випробуванням – російсько-українською війною. Військовий конфлікт призвів до руйнування туристичної інфраструктури в багатьох регіонах України, втрати іноземних туристів, заборони використання повітряного простору та інших негативних наслідків. Попри це туризм продовжує функціонувати, проте має певні особливості, зумовлені ситуацією в нашій державі.

До них можна віднести формування туристичних маршрутів з урахуванням наявності бомбосховищ, планування туристичних мандрівок відповідно до дії комендантської години, дотримання заборон, до яких відносяться прогулянки та екскурсії біля об'єктів критичної чи військової інфраструктури, проведення масових заходів, відвідування лісів, водойм та гірських маршрутів в різних

регіонах України. Незважаючи на складну ситуацію в туристичній галузі в післявоєнний час вона повинна стати ключовою у стратегії економічного відновлення.

Однак працювати над цим потрібно вже сьогодні. Зокрема, необхідно включити розвиток туризму в програми післявоєнного відновлення, вести перемовини зі світовими готельними мережами щодо їх виходу в Україну, підготувати масштабну маркетингову кампанію для зовнішніх ринків, розробити туристичні програми по місцям військової слави ЗСУ, працювати над відновленням туристичної інфраструктури, просувати нестандартні формати туризму, відкривати національні офіси туризму в інших країнах

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бурнашов І. Проблеми та перспективи розвитку туризму в Україні на сучасному етапі /І. Бурнашов: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mincult.kmu.gov.ua/mincult/uk/publish/article/183853?jsessionid=CВАССЕ6697D400A116E060E>.
2. Глебова А. Інноваційні технології у туристичній галузі // Економіка. Управління. Інновації. – 2012. – №2 (8). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://tourlib.net/statti_ukr/glebova2.htm.
3. Офіційний веб-сайт Всесвітньої туристичної організації Організації Об'єднаних Націй (ЮНВТО) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://media.unwto.org/press-release/2017-11-06/international-tourism-track-record-year>.
4. Державна служба статистики України. Офіційний веб-сайт. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
5. Будя О.П. Інформатизація туризму / О.П. Будя // Туризмолігія: концептуальні засади теорії туризму. – К.: КУТЕП, 2008. – С. 761-786.
6. Гончар О.І. Інформаційні ресурси у забезпеченні конкурентоспроможності потенціалу туристичного підприємства. – 2013. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe.
7. Дворська І. Туристична галузь після війни: чи можлива реанімація та антикризове управління? [liga.net](https://blog.liga.net/user/idvorskaya/article/44952), 2022. URL: <https://blog.liga.net/user/idvorskaya/article/44952>. 2. How the war in Ukraine will affect European tourism. globetrender.com, 2022. URL: <https://globetrender.com/2022/04/28/how-the-war-in-ukraine-will-affect-european-tourism>.
8. Павлиш О. Через війну надходження до держбюджету від туристичної галузі впали до 18%. [epravda.com.ua](https://www.epravda.com.ua), 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/06/14/688142>.
9. Основні втрати ще попереду: українцям розповіли, як війна вдарила по туризму. [unian.ua](https://www.unian.ua), 2022. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/osnovni->

vtrati-shche-poperedu-ukrajincyam-rozpovili-yak-viynavdarila-po-turizmu-novini-ukrajina-11866203.html.

10. Вечерський В. В. Культурна спадщина України. vue.gov.ua, 2022. URL: https://vue.gov.ua/%D0%9A%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D0%BF%D0%B0%D0%B4%D1%89%D0%B8%D0%BD%D0%B0_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8.

11. Україна увійшла до рейтингу найкращих туристичних країн Європи. tsn.ua, 2021. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/ukrayina-uviyshla-do-reytingu-naykraschih-turistichnih-krayin-yevropi-1806736.html>.

12. Україна посіла перше місце в рейтингу як найдоступніша країна для подорожей на авто. tsn.ua, 2021. URL: <https://tsn.ua/auto/news/ukrayina/ukrayina-posila-pershe-misce-v-reytingu-yak-naydostupnisha-krayinadlya-podorozhey-na-avto-1800112.html>.

13. Приседська В. Як переживає війну туристична галузь. bbc.com, 2022. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-62004034>.

14. Магдик Н. Туризм під час війни: як відпочивати в Україні цього літа. segodnya.ua, 2022. URL: <https://ukraine.segodnya.ua/ua/ukraine/turizm-vo-vremya-voyny-kak-otdyhat-v-ukraine-etim-letom-1629651.html>.

15. Державне агентство розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення: 26.03.2024).

16. План військового туризму в Україні викликає zenітну критику та розпалює етичні дискусії. URL: <https://www.aa.com.tr/en/europe/ukraine-war-tourism-plan-draws-flak-sparks-ethical-debates/3003130> (дата звернення: 27.03.2024).

17. Туризм в Україні: минуле, сьогодення та майбутнє. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/tourism-ukraine-past-present-futureentdecke-net-dmc-gmbh> (дата звернення: 27.03.2024).

18. Bobeka V., Gotalb G., Horvatc T. Impacts of the 2022 War in Ukraine on

the Travel Habits of Ukrainian Tourists. *Naše gospodarstvo*. 2023. № 69(3). pp. 56–67.

19. Tsviliy S., Gurova D., Zhuravlova S., Mykhailyk D. Economic security of the sphere of tourism business in the postwar period. Current issues of security management during martial law: scientific monograph. Košice : Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, 2022. pp. 265–277.