

which positively characterizes changes in the structure of the wholesale commodity turnover of food products by the subjects (producers of products presented on the domestic market).

The positive structural changes in the wholesale trade in food products were volatile and insignificant and were not able to compensate for the negative structural changes in the wholesale trade in non-food products. The share of domestic goods sales in wholesale turnover for the investigated period decreased from 65.6% in 2008 to 43.7% in 2017, which negatively characterizes changes in the structure of wholesale trade by entities (producers of products presented in the domestic market). As a result of the analytical study of the structure and structural changes in the volumes of goods turnover, an information and analytical base for research on the development of the domestic commodity market was created to determine the strategic guidelines for the development of the domestic commodity market.

**Key words:** structure, structural changes, commodity circulation, commodity market, non-food products, dynamics.

УДК 338.48

**Романова А.А.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики  
Чернігівського національного технологічного університету

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

У статті проведено ґрунтовний аналіз чинної державної стратегії розвитку туристичної сфери України. Подано та охарактеризовано основні недоліки офіційної державної стратегії розвитку туризму та курортів України (2017-2026 рр.), а саме: Відсутність місії та візії; у меті не конкретизовано предмет; не проведено ґрунтовний аналіз поточної ситуації у вітчизняній туристичній індустрії; методологічно некоректний поділ по напрямках; відсутність такого важливого напрямку розвитку туристичної індустрії як «конкурентоспроможний рівень сервісу та національні стандарти якості»; некоректне застосування термінів та визначень; відсутність таргетування бажаної цільової аудиторії туристів; відсутність плану просторового зонування вітчизняної туристичної індустрії; нестача чіткого маркетингового плану; відсутність антикризового плану поліпшення туристичного іміджу України; розмитість термінів виконання стратегії та відсутність проміжних критеріїв ефективності; недосконалість інструментарію контролю результатів. Подано пропозиції щодо усунення недоліків туристичної стратегії України. Визначено структуру, найбільш сприятливу для розвитку туристичної індустрії України. Надано методологічні рекомендації щодо удосконалення туристичної стратегії країни.

**Ключові слова:** стратегія розвитку туризму, міжнародний туризм, туристична індустрія, маркетинг дестинації.

В статье проведен подробный анализ действующей государственной стратегии развития туристической сферы Украины. Подано и охарактеризованы основные недостатки официальной государственной стратегии развития туризма и курортов Украины (2017-2026 гг.), А именно: отсутствие миссии и видения; в цели не конкретизирован предмет; не проведен основательный анализ текущей ситуации в отечественной туристической индустрии; методологически некорректно разделение по направлениям; отсутствие такого важного направления развития туристической индустрии как «конкурентоспособный уровень сервиса и национальные стандарты качества»; некорректное применение терминов и определений; отсутствие таргетирования желаемой целевой аудитории туристов; отсутствие плана пространственного зонирования отечественной туристической индустрии; нехватка четкого маркетингового плана; отсутствие антикризисного плана улучшения туристического имиджа Украины; размытость сроков выполнения стратегии и отсутствие промежуточных критериев эффективности; несовершенство инструментария контроля результатов. Представлены предложения по устранению недостатков туристической стратегии Украины. Определена структура, наиболее благоприятная для развития туристической индустрии Украины. Предоставлены методологические рекомендации по совершенствованию туристической стратегии страны.

**Ключевые слова:** стратегия развития туризма, международный туризм, туристическая индустрия, маркетинг дестинации.

**Постановка проблеми.** 16 березня 2017 року Кабінет Міністрів України затвердив державну «Стратегію розвитку туризму та курортів на період до 2026 року» [1]. Це можна вважати позитивним кроком у розбудові державної політики розвитку туристичної сфери. Але якщо проаналізувати затверджену стратегію та стан її виконання, можна знайти ряд недоліків, які на первинному інституційному рівні гальмують розвиток туристичної індустрії країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методологічні основи стратегічного планування в різні часи вивчали провідні українські вчені (подається за алфавітом): О. Любіцева, М. Мальська [2], А. Парфіненко [3], Т. Ткаченко [4], В. Федорченко [5], Е. Щепанський [6] та інші.

Крім того, розвиток туристичної індустрій в туристичних дестинаціях саме на засадах стратегічного планування відстоюють та методологічно підтримують такі авторитетні міжнародні інституції, як Всесвітня туристична організація (UNWTO). Зокрема UNWTO розробляє концептуальні засади розробки та реалізації національних туристичних стратегій [7].

Однак недостатньо вивченими залишаються питання, пов'язані з розробкою та застосуванням методологічних засад для розробки та аналізу сучасного стратегічного планування туристичної сфери України.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є розробити та запропонувати методологічні основи для розробки стратегії туристичного розвитку України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** «Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року» (далі – Стратегія 2026) окреслює завдання для державної політики у сфері туризму та курортів на період у 9 років по наступних п'яти напрямках:

- 1) безпека туристів;
- 2) нормативно-правова база сфери туризму та курортів;
- 3) розвиток туристичної інфраструктури;
- 4) розвиток людських ресурсів;
- 5) маркетингова політика розвитку туризму та курортів України.

При цьому передбачається, що для досягнення цілей Стратегії 2026 у рамках визначених пріоритетних напрямів необхідно забезпечити ефективну взаємодію правового, організаційного, економічного та фінансового механізмів державного регулювання розвитку сфери туризму та курортів.

**Недоліки офіційної державної стратегії розвитку туризму та курортів України (2017-2026 рр.):**

1. *Відсутність місії та візії.* Місія та візія присутні у більшості туристичних стратегій про-

відних туристичних країн світу. Саме місія та візія окреслюють конденсований результат, до якого призведе успішне виконання стратегії.

2. *У меті не конкретизовано предмет,* тобто проголошується розвиток туристичної сфери взагалі, без уточнення того, що для національної економіки важливо розвивати саме в'їзний та внутрішній туризм. Зокрема цей методологічний недолік у меті відгукується некоректним показником ефективності реалізації стратегії. А саме: «збільшення кількості суб'єктів туристичної діяльності» без конкретизації того, який вид туризму (в'їзний, внутрішній чи виїзний) мають представляти дані суб'єкти. Очевидно, що задля розвитку вітчизняної економіки держава має сприяти саме збільшенню суб'єктів туристичної діяльності, які працюють на в'їзному та внутрішньому туристичному ринку.

3. *Не проведено ґрунтовний аналіз поточної ситуації у вітчизняній туристичній індустрії,* не зроблено маркетингового дослідження щодо соціально-демографічних характеристик потенційних туристів до України та їх основних потреб. Будь-яка стратегія має включати аналітичний розділ, а стратегічне планування починається з аналітики. Відсутність аналітичної основи призводить до неправильного вибору напрямів, інструментів та критеріїв розвитку галузі.

4. *Методологічно некоректний поділ по напрямках.* Зокрема, напрям «нормативно-правова база сфери туризму та курортів» відображає інструмент досягнення змін у певному напрямку, а не сам об'єкт впливу.

5. *Відсутність такого важливого напрямку розвитку туристичної індустрії, як: «конкурентоспроможний рівень сервісу та національні стандарти якості»,* що визначатиме вектор діяльності центральних та місцевих органів влади, відповідальних за туризм.

6. *Некоректне застосування термінів та визначень,* зокрема відбулася підміна понять: за поняттям «кількість іноземних туристів, які в'їжджають до України» насправді лежить поняття «кількість прибуттів», що насправді значно більше, ніж кількість реальних туристів (як основне джерело Міністерство економічного розвитку та торгівлі використовує дані Державної прикордонної служби [8], які навіть не завжди збігаються з даними Державної служби статистики України [9]).

7. *Відсутність таргетування бажаної цільової аудиторії туристів.* У стратегії немає чіткого визначення пріоритетних груп туристів, на які має бути сформований та зорієнтований український турпродукт. В тому числі не визначено й пріоритетних видів туризму, розвиток та просування яких зробить національний турпродукт

конкурентоспроможним в умовах глобалізації. Така сама невизначеність та «декларування» намірів без конкретизації відображається у показнику ефективності як «заснування десяти туристичних представництв за кордоном», без уточнення, в яких країнах та містах та чому саме там пріоритетно відкривати українські туристичні представництва.

8. *Відсутність плану просторового зонування вітчизняної туристичної індустрії.* Національні туристичні ресурси розподілені нерівномірно у просторово-географічному вимірі. Кожен регіон України наділений туристичними ресурсами, які можуть бути об'єднані в унікальний туристичний продукт для певного виду туризму та певної цільової аудиторії. Крім того просторове районування дасть

зможу створити певні конкурентоспроможні туристичні кластери [10].

9. *Нестача чіткого маркетингового плану* щодо популяризації України серед цільових груп споживачів. Більшість стратегій туристично розвинутих країн містять чіткий, деталізований маркетинговий план просування територій.

10. *Відсутність антикризового плану поліпшення туристичного іміджу України* в умовах військового конфлікту та анексії територій. Починаючи з 2014 року Україна зазнала значне зниження в'їзних туристичних потоків, що негативно позначилось на соціально-економічних показниках розвитку країни в цілому. Дане падіння у розвитку української туристичної індустрії доцільно пов'язати суто із погіршенням іміджу України в світі, зокрема

Таблиця 1

## Пропозиції щодо усунення недоліків туристичної Стратегії 2026

Об'єкт регулювання	Зауваження до чинної стратегії	Пропозиції
Мета	Мета не визначає пріоритет внутрішнього та в'їзного туризму над виїзним	... «Метою реалізації Стратегії є формування сприятливих умов для активізації розвитку <b>вітчизняної</b> сфери туризму та курортів...»
Методологічно некоректний поділ по напрямках державної політики у сфері та курортів	Напрямок «нормативно-правова база сфери туризму та курортів» відображає інструмент досягнення змін у певному напрямку, а не сам об'єкт впливу.  Також відсутній важливий напрямок «конкурентоспроможний рівень сервісу та національні стандарти якості»	Напрямок «нормативно-правова база сфери туризму та курортів» описати в розділі «Нормативно-правові інструменти забезпечення виконання завдань».  Додати напрямок «конкурентоспроможний рівень сервісу та національні стандарти якості» та спланувати ряд заходів, для його забезпечення
«... забезпечення відповідності ціни та якості туристичних продуктів шляхом розроблення та імплементації національних стандартів...»	Стратегія не містить конкретизації, які саме стандарти, в яких сферах туристичної індустрії мають бути розроблені та імплементації, Крім того, за рік не було розроблено жодного національного стандарту у сфері туризму	Додати у Стратегію напрямок «Конкурентоспроможний рівень сервісу та національні стандарти якості»
Некоректне застосування термінів у показниках ефективності	У показниках ефективності відбулася підміна понять: замість поняття «кількість прибуттів» застосували поняття «кількість іноземних туристів, які в'їжджають до України»	В тексті документу замінити «кількість іноземних туристів, які в'їжджають до України» на «кількість прибуттів»
Нетаргетований ринок споживачів	Стратегія не містить відповіді на питання: «Хто основні споживачі українського турпродукту?», «Під кого розробляти турпродукт?»	Чітко визначити, обґрунтувати та охарактеризувати пріоритетні види туристів та турпродукт, відповідний їх потребам У показниках ефективності застосувати
Відсутній маркетинговий план та антикризова стратегія з національного брендингу	Більшість туристичних стратегій провідних туристичних країн мають детальний маркетинговий план та/або план національного брендингу	Розробити та доповнити Стратегію 2026 Маркетинговим планом та планом з брендингу

туристичного. Задля відновлення туристичної та інвестиційної привабливості України необхідно насамперед розробити об'єктивну методичку систематичного визначення міжнародного туристичного іміджу країни. На основі показників іміджу країни – включити до Стратегії антикризовий план туристичного брендингу України.

11. *Розмитість термінів виконання стратегії та відсутність проміжних критеріїв ефективності.* Стратегія 2026 розрахована на дев'ять років, проте за умов нестабільності геополітичних та соціально-економічних процесів у державі таке довготривале планування вважаємо неефективним.

12. *Недосконалість інструментарію контролю результатів, відсутність якісних показників ефективності.* Показники реалізації стратегії («Контрольні показники розвитку сфери туризму та курортів в Україні») містять лише кількісні показники, при цьому відсутні такі важливі якісні показники, як поліпшення туристичного іміджу України (визначається за міжнародними рейтингами).

Сталий розвиток туризму – це стратегія економічного розвитку, яка має на меті захищати та розширювати антропогенну, екологічну та культурну спадщину і одночасно бути локомотивом розвитку економіки. Стратегічний план туризму має зосереджуватися на принципах сталості не лише суто екологічних умов, а також економічної та територіальної стабільності, використання історико-культурної спадщини, створення та використання інновацій в туристичних продуктах, задіяння відповідних фінансових ресурсів, автентичності та ідентичності.

Стратегія туристичного розвитку має базуватися на інтеграції ключових гравців у сфері туризму (національна та місцева влада, турбізнес, громадськість) та підтримувати співробітництво між установами, які на різних рівнях (національному, регіональному та територіальному) відповідальні за управління туризмом. Стратегічний план обов'язково повинен включати інструменти управління у туристичній політиці, наприклад, для забезпечення рентабельності та стабільності – необхідно засто-



**Рис. 1. Необхідна структура туріндустрії країни для успішної реалізації національної туристичної стратегії**

сувати інструмент співпраці між центральною владою, регіональними владами та територіями, у відповідності до владних компетенції та конституційних прерогатив.

Визначимо структуру, найбільш сприятливу для розвитку туристичної індустрії України (рис. 1).

**Висновки з проведеного дослідження.** З огляду на вищенаведене та задля усунення недоліків розробленої Стратегії-2026, запропоновано універсальну *Методику розробки маркетингових стратегій в туризмі*, яка базується на наступних п'яти етапах:

I. Переглянути та оцінити поточну якість та стандарт туристичного продукту, як існуючого, так і потенційного, з точки зору його різноманітності та конкурентоспроможності (природно-ландшафтної, історико-культурної, рекреаційно-оздоровчої).

II. Проаналізувати минулі та нинішні моделі туризму в країні та оцінити поточний внутрішній, регіональний та міжнародний імідж країни з точки зору туристичного напрямку.

III. Розробити профілі коротко-, середньо- та довгострокових перспективних ринків споживачів та цільових сегментів на цих ринках, які можуть бути повернуті до країни у якості туристів. Визначити цільові показники прибуття

та розміщення на п'ятирічний період за типами, категоріями та сегментами з міжнародних та внутрішніх ринків.

IV. Оцінити поточні маркетингові та рекламні проекти в країні, включаючи вже випущені рекламні матеріали, їхні канали розповсюдження, а також проаналізувати інформаційні технології маркетингу, особливо соціальні медіа як найефективніші за умов глобалізації та інформатизації.

V. Переглянути існуючі інституційні основи для маркетингу країни як туристичного напрямку, а також визначити та запропонувати організаційні зміни, необхідні для забезпечення ефективної реалізації маркетингової стратегії за участі сильного державно-приватного партнерства.

VI. Підготувати середньо- і довгостроковий маркетинговий план (як складову Стратегії), включаючи рекомендації щодо національного та регіонального брендингу та визначення фінансових й технічних ресурсів, необхідних для реалізації цього плану. Загальний маркетинговий план включатиме докладну короткотермінову маркетингову та рекламну програму на перші п'ять років, що визначатиме діяльність, цілі та кошторис витрат на рік.

#### Список використаних джерел:

1. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. Урядовий портал. 2017. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249826501>.
2. Любіцева О. О., Мальська М. П., Зінко Ю. В. Концептуальні засади географії рекреації і туризму. Географія та туризм. 2011. Вип. 11. С. 3-14.
3. Парфіненко А. Ю. Особливості формування та реалізації туристичної політики держави: міжнародний, національний, регіональний досвід: монографія / кол. авт., за ред. А. Ю. Парфіненка. Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2013. 280 с.
4. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. К.: Київський національний торгово-економічний університет, 2006. 537 с.
5. Федорченко В. К. Правове регулювання туристичної діяльності в Україні / за ред. В.К. Федорченка. К.: Юрінком-Інтер, 2002. 640 с.
6. Щепанський Е. В. Методологічна сутність і класифікаційні ознаки туризму. Державне будівництво. 2010. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeBu\\_2010\\_1\\_23.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeBu_2010_1_23.pdf).
7. United Nations World Tourism Organization. Repository of National Tourism Master and Marketing Plans – Update: May 2015 / United Nations World Tourism Organization // UNWTO. 2015. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416783>.
8. Державна прикордонна служба України. URL: <https://dpsu.gov.ua>.
9. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
10. Романова А. А., Щепанський Е. В. Районування як інструмент ефективного стратегічного управління розвитком туристичної індустрії країни. Університетські наукові записки. 2018. № 1. С. 200-213.

Romanova A.A.

## METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE DEVELOPING OF A TOURISM STRATEGY OF UKRAINE

On March 16, 2017, the Cabinet of Ministers of Ukraine approved the state Tourism and resorts development strategy of Ukraine (2017-2026). This can be considered a positive step in the development of the state policy of tourism development. But if we analyze the approved strategy and the status of its implementation, one can find several shortcomings, which at the primary institutional level hinder the development of the tourism industry of the country.

The thorough analysis of the current state tourism development strategy of Ukraine has been provided in the article. The main shortcomings of the official state tourism and resorts development strategy of Ukraine (2017-2026) have been presented and characterized, namely: lack of mission and vision; the object is not specified in the aim; a thorough analysis of the current situation in the domestic tourism industry has not been conducted; methodologically incorrect division in directions; the absence of such an important direction in the development of the tourism industry such as "competitive level of service and national quality standards"; an incorrect application of terms and definitions; the absence of targeting the desired target audience of tourists; an absence of a plan of spatial zoning of the domestic tourist industry; lack of clear marketing plan; lack of an anti-crisis plan for improving the tourist image of Ukraine; blurriness of the timing of the strategy implementation and lack of intermediate performance criteria; the imperfection of the tools for the results monitoring. The proposals on elimination of the drawbacks of the tourism strategy of Ukraine have been submitted.

The most favorable structure for the development of the tourist industry of Ukraine has been determined. The methodological recommendations for improving the country's tourism strategy have been given.

**Key words:** tourism development strategy, international tourism, tourism industry, destination marketing.

УДК 330.56

Філяк М.С.

кандидат економічних наук, докторант  
Львівського університету бізнесу і права

## УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДУ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ В ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

Стаття представляє серію дискурсів, які представляють собою критику підходів із залученням до участі до стратегічного планування розвитку поселень. Визначено типові недоліки стратегій розвитку нових об'єднаних територіальних громад. Автор пропонує шляхи покращення описаних недоліків для використання у програмно-орієнтованому підході до управління розвитком поселень і територій. Автор уточнює окремі методичні рекомендації до покращення стратегічного планування у таких громадах.

**Ключові слова:** програмно-орієнтований підхід (ПОП), ініціативна група, ОРМ, стратегія, об'єднана територіальна громада, маркер сталого розвитку.

Статья представляет серию дискурсов, которые являются критикой подходов развития с привлечением к участию в стратегическое планирование развития поселений. Определены типичные недостатки стратегий развития новых объединенных территориальных общин. Автор предлагает пути улучшения описанных недостатков для использования в программно-ориентированном подходе к управлению развитием поселений и территорий. Автор уточняет отдельные методические рекомендации к улучшению стратегического планирования в таких общинах.

**Ключевые слова:** программно-ориентированный подход (ПОП), инициативная группа, ОРМ, стратегия, объединенная территориальная община, маркер устойчивого развития.