

УДК 338.48

JEL Classification L 83, M 11, Z32

*Брич В.Я.,  
д-р екон. наук, професор кафедри  
міжнародного туризму та готельного бізнесу,  
Тернопільський національний економічний університет*  
*Охота В.І.,  
канд. екон. наук, доцент кафедри  
міжнародного туризму та готельного бізнесу,  
Тернопільський національний економічний університет*  
*Гулько С.І.,  
заступник директора навчально-наукового  
інституту інноваційних освітніх технологій,  
Тернопільський національний економічний університет*

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОЇ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ ІНДУСТРІЇ В РЕГІОНІ**

**Постановка проблеми.** Поточний стан розвитку соціально-економічної системи регіонів України характеризується значними коливаннями, які є найбільш суттєвими в періоди впливу глобальних та внутрішніх фінансово-економічних кризових явищ. Вказане свідчить про потребу масштабної диверсифікації національного господарства, особливо в напрямку зростання частки несировинних галузей у складі ВВП країни. Туристична, готельно-ресторанна індустрія є найбільш привабливими сферами, розвиток яких може забезпечити ефективну диверсифікацію національної економіки. Ефективна стратегія розвитку цих сфер в регіоні є основою якісних змін соціально-економічного розвитку на територіальному рівні. Основні параметри таких стратегій визначають їх тип, за яким можна визначити ефективність, цільовий орієнтир розвитку. Ідентифікація стратегічного управління за типом стратегії розвитку галузей в регіоні важлива для створення типового методичного підходу до оцінки, здійснення самого аналізу, виявлення проблемних аспектів стратегічного плану для зазначених сфер території, вироблення напрямків оптимізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема розробки стратегій розвитку туристичної, готельно-ресторанної сфери в рамках регіону присвячені науково-практичні дослідження

О.В. Бартошук, М. Борушак, В.Д. Немцова, Л.Є. Довгань, Л.Є. Сімків, І.І. Проданової, Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. Г. Бойко, О.В. Шершньової, Г. Мінцберга, Дж. Б. Куїна, І. Гошал, І. Р. Піанка тощо. Незважаючи на те, що в наукових та фахових колах є значні напрацювання за цим напрямком, актуальним залишається пошук методологічного підходу до комплексної оцінки типу ефективності стратегії розвитку туристичної, готельно-ресторанної сфери на регіональному рівні.

**Постановка завдання.** Мета дослідження – розробка комплексного підходу до оцінки типу ефективності стратегії розвитку туристичної, готельно-ресторанної сфери на регіональному рівні.

З огляду на визначену мету, нами розроблено наступні завдання дослідження:

- систематизувати науково-методологічні підходи оцінки стратегії галузевого розвитку регіону, в тому числі в туристичній, готельно-ресторанній сфері;
- розробити комплексний підхід до оцінки типу ефективності стратегії розвитку туристичної, готельно-ресторанної сфери на регіональному рівні;
- проаналізувати тип ефективності стратегії розвитку туристичної, готельно-ресторанної сфери на прикладі територіальних одиниць Івано-Франківської області.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Теоретичні та методичні аспекти стратегічного розвитку галузі в країні, регіоні досліджувались як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. В даному напрямку можна визначити важливі концептуальні засади щодо визначення типів стратегій галузевого розвитку, зокрема в сфері туризму та сукупної готельно-ресторанної сфери.

В ході наукових розвідок щодо дослідження даного питання [1; 2; 3; 8; 11; 12; 13] авторами розглядалися наступні стратегії розвитку туризму, супутньої готельно-туристичної сфери, зокрема:

- стратегії росту: стратегії досягнутого росту, які передбачають стратегічний орієнтир галузі туризму (супутньої готельно-ресторанної сфери) на досягнутому рівні продуктів, послуг, коли вони не можуть змінити нові ринкові вимоги і розвиваються виключно в рамках власних можливостей, часто неконкурентних; стратегії виборчого (обмеженого) росту, які націлені на використання тільки у випадку необхідності цільового спрямування зусиль за певним сегментом; стратегії збереження зростання, які орієнтовані на використання в умовах дії несприятливих зовнішніх факторів, передбачають підтримання низького ступеню росту за допомогою використання заходу збільшення сегменту туристів (відвідувачів, гостей), який може бути представлений наданням додаткових послуг; стратегії активного зростання, націлені на охоплення максимально можливої частки ринку в рамках галузі (туризму, готельно-ресторанної сфери) та збільшення обсягів діяльності (нарощування економічних показників). Остання стратегія є найбільш перспективною з огляду на фактор росту, а інші, переважно, пов'язані з необхідністю забезпечення виживання на ринковому просторі через відсутність потенціалу чинити вплив на ринок, успішно конкурувати в умовах, що постійно змінюються;

- стратегії змін: стратегії кардинальних змін, які включають об'єднання діяльності суб'єктів сфери туризму (супутньої готельно-ресторанної сфери) в цілях визначення факторів погіршення розвитку, активного інвестування, стратегічного планування, розробки оптимізаційних заходів. До складу таких стратегій можна також віднести стратегію диверсифікацію розвитку галузі в рамках регіону. Вказана категорія стратегій, на нашу думку, може ідентифікуватись як модифікована стратегія росту (розвитку), що характеризується перспективним характером;

- колективні стратегії: корпоративна (кластерна) стратегія, яка передбачає спільний стратегічний розвиток суб'єктів туризму (супутньої готельно-ресторанної сфери) в рамках регіону або колективний стратегічний розвиток суб'єктів різних супутніх галузей, зокрема, туризму, готельно-ресторанного сектору регіону тощо;

- конкурентні стратегії: стратегії лідерства, які обумовлюють забезпечення лідерських позицій суб'єктів галузі туризму (супутньої готельно-ресторанної сфери) в рамках регіону або створення лідерства цих галузей в економіці регіону; стратегії фокусування на певній ринковій ніші туризму (супутньої готельно-ресторанної сфери) в рамках регіону. Перша стратегія цієї категорії відноситься до типу перспективних, а друга може також вважатися перспективною, якщо, як у випадку першої існує орієнтир на зростання, а не на підтримання встановлених позицій;

- інші стратегії.

Можна констатувати, що всі розглянуті стратегії можна поділити на два типи, зокрема, перспективні для ринкових умов та неперспективні для ринкових умов. До перших відносяться всі стратегії, які націлені на зростання, підвищення ринкових позицій, додаткове використання реактивних та проєктивних динамічних стратегій в цілях постійного реагування та упередження негативних впливів, розробку оптимізаційних шляхів, які сприятимуть підвищенню соціально-економічних, ринкових параметрів. До других слід віднести ті стратегії, які не передбачають, що суб'єкти галузі, сама галузь може здійснювати вплив на ринок, регіон. Це стратегії, які, у разі відсутності стратегічних змін, призведуть до виходу з ринку.

Питання визначення типу ефективності стратегії розвитку, на відміну від проблеми визначення рівня ефективності стратегії, не вирізняється науковими розвідками, напрямками дослідження. Хоча при визначенні рівня ефективності стратегічного розвитку, результативності самої стратегії перед дослідниками постає питання ідентифікації останньої в залежності від певної типології.

Трансформаційні умови соціально-економічного розвитку галузей туризму, готельно-ресторанної сфери в регіонах впливають на те, що суб'єкти підприємництва цих сфер або демонструють сталі параметри і впливають на розвиток ринку, або функціонують в залежності від існуючих умов, що створюються іншими учасниками. При визначенні методології типу ефективності стратегії розвитку галузі регіону потрібно враховувати орієнтир на два зазначених типи розвитку в залежності від перспективності. Для вказаних цілей можна запропонувати використання теорії г/К-відбору популяційної динаміки Ферхюльста [14], яка передбачає виділення двох категорій, зокрема:

- суб'єктів г, які розвиваються без урахування конкурентних переваг з відповідним масштабним зникненням, мають невеликий термін життя, мінливі та непередбачувані в процесах;
- суб'єктів К, які розвиваються постійно, передбачувано, рівноважно, здатні до високої конкуренції, мають великий термін життя через високу конкурентоспроможність.

Керуючись зазначеною теорією, нами було розроблено методику оцінки типу ефективності стратегії розвитку галузі регіону (табл. 1).

**Таблиця 1**

**Методика оцінки типу ефективності стратегії розвитку галузі (сфери туризму, супутньої готельно-ресторанної сфери) регіону**

Показник	Параметри оцінки	
	Перспективна ефективність стратегії суб'єктів К	Неперспективна ефективність стратегії суб'єктів г
1. Існування узгодженої стратегії розвитку щодо всіх суб'єктів туристичної, готельно-ресторанної інфраструктури регіону	+	-
2. Джерела фінансування розвитку за основними стратегічними напрямками. Існування фінансування	Державно-приватне партнерство (в рівних частках). +	Переважає частки фінансування з боку однієї з сторін (державної або приватної). + / -
3. Ознака орієнтиру на забезпечення та формування нових конкурентних переваг в галузі (створення нових конкурентних методів обслуговування, нових продуктів на рівні суб'єктів сфери туризму, готельно-ресторанної сфери) регіону	+	-
4. Стратегія сформована в межах досягнутих ринкових, фінансово-економічних, організаційних параметрів розвитку на рівні суб'єктів сфери туризму, готельно-ресторанної сфери регіону	-	+
5. Орієнтир стратегії на активне зростання (ринкові, фінансово-економічні, організаційні аспекти)	+	-
6. Орієнтир стратегії на підтримання попереднього рівня розвитку, забезпечення працевлаштування населення в рамках регіону	-	+
7. Охоплення розвитку можливих сегментів галузі регіону (види туризму, види готельно-ресторанних послуг, продуктів), що забезпечують конкурентні позиції	+	-
8. Вплив фактору ефективності попередніх стратегій галузі (за рівнем отриманих результатів):		
- зростання кількості туристів (відвідувачів, гостей) в регіоні (території) за результатами впровадження попередньої стратегії за певний період	+	-
- зростання ринкової частки сфери туризму, готельно-ресторанної сфери в обсязі доходів (виручки) від реалізації в регіон (території) за результатами впровадження попередньої стратегії за певний період	+	-
Підсумок	Переважає за параметрами	Переважає за параметрами

*Джерело: складено авторами*

В запропонованій методиці виділено два типи ефективності стратегії розвитку галузі (сфери туризму, супутньої готельно-ресторанної сфери) регіону, а саме:

- перспективну ефективність стратегії суб'єктів К, яка передбачає, що: в цій стратегії узгоджені аспекти розвитку за всіма суб'єктами туристичної, готельно-ресторанної інфраструктури регіону (території); здійснюється комплексне інвестування всіх напрямків у формі державно-приватного партнерства (в рівних частках); використовується орієнтир на забезпечення та формування нових конкурентних переваг в галузі (створення нових конкурентних методів обслуговування, нових продуктів на рівні суб'єктів сфери туризму, готельно-ресторанної сфери) регіону; стратегія орієнтована на активне зростання (ринкові, фінансово-економічні, організаційні аспекти) та охоплення

розвитку можливих сегментів галузі регіону (види туризму, види готельно-ресторанних послуг, продуктів), що забезпечують конкурентні позиції; існує позитивний вплив фактору ефективності попередніх стратегій галузі (за рівнем отриманих результатів);

- неперспективну ефективність стратегії суб'єктів г, яка орієнтована на діяльність в рамках попередніх результатів, передбачає споживацькі ознаки розвитку. Зокрема, в рамках такої стратегії можлива неузгодженість стратегічного розвитку щодо всіх суб'єктів туристичної, готельно-ресторанної інфраструктури регіону (території), інвестування за основними напрямками може використовуватись, але і може бути відсутнім, стратегія передбачає переважання частки фінансування з боку однієї з сторін (державної або приватної). Не визначається підтримання конкурентних позицій на ринку, зростання обсягів діяльності тощо.

Представлений підхід може бути використаний як щодо оцінки стратегічного розвитку туристичної, готельно-ресторанної сфери регіону, так і аналізу цих сфер в окремих територіальних одиницях регіону. Вказана пропозиція завдяки використанню основних параметрів стратегічного розвитку може успішно використовуватись для порівняння типів ефективності стратегій розвитку галузі (сфери туризму, супутньої готельно-ресторанної сфери) на рівні різних територій регіону, на рівні різних регіонів тощо.

За вказаною методикою буде проведено оцінку типу ефективності стратегії розвитку туристичної, готельно-ресторанної сфери на прикладі територіальних одиниць Івано-Франківської області. Вихідними даними для оцінки виступають стратегії розвитку цих галузей в рамках територій [5; 4; 6; 7; 9; 10].

В табл. 2. представлено вихідні дані стратегічного розвитку туризму, супутньої готельно-ресторанної сфери територіальних одиниць Івано-Франківської обл. (м. Яремче, Долинського району, Надвірнянського району, Косівського району, Верховинського району). Ці територіальні одиниці вибрано для дослідження, оскільки в них розташовано ключові туристичні, супутні готельно-ресторанні об'єкти Івано-Франківської області.

Таблиця 2

**Вихідні дані стратегічного розвитку туризму, супутньої готельно-ресторанної сфери територіальних одиниць Івано-Франківської обл.**

Показник	Територіальна одиниця				
	м. Яремче	Долинський р-н	Надвірнянський р-н	Косівський р-н	Верховинський р-н
1	2	3	4	5	6
1. Основні об'єкти	Міжнародний гірськолижний курорт «Буковель», осередки гірськолижного туризму в м. Яремче (застаріле обладнання, приватне фінансування), с. Яблуниця (високий рівень розвитку), с. Ворохта (високий рівень розвитку), об'єкти сільського зеленого туризму. Загальна оцінка розвитку туризму, супутньої готельно-ресторанної сфери – середня	Об'єкти гірськолижного та лікувально-оздоровчого, екологічного, релігійного туризму. Рівень розвитку туризму, готельно-ресторанних об'єктів – нижче середнього через неефективність стратегій та інвестування	Об'єкти гірськолижного, екологічного туризму. Рівень розвитку туризму, готельно-ресторанних об'єктів – нижче середнього через неефективність стратегій та інвестування	Об'єкти гірськолижного, екологічного туризму. Рівень розвитку туризму, готельно-ресторанних об'єктів – нижче середнього через неефективність стратегій та інвестування	В рамках туристичного субрегіону Верховина розташовані об'єкти гірськолижного, екологічного туризму. Загальна оцінка розвитку туризму, супутньої готельно-ресторанної сфери – середня
2. Узгодженість стратегії розвитку щодо всіх суб'єктів туристичної, готельно-ресторанної інфраструктури регіону	Середній рівень узгодженості стратегії розвитку, проблемним є питання розвитку гірськолижного туризму в м. Яремче	Низький рівень узгодженості стратегії розвитку щодо всіх об'єктів	Низький рівень узгодженості стратегії розвитку щодо всіх об'єктів	Низький рівень узгодженості стратегії розвитку щодо всіх об'єктів	Високий рівень узгодженості стратегії розвитку щодо всіх об'єктів

**продовження табл. 2**

1	2	3	4	5	6
3. Джерела фінансування розвитку за основними стратегічними напрямками.	Державно-приватне в рівних частках за усіма об'єктами, окрім гірськолижного туризму в м. Яремче. Але в цілому дотримується співвідношення по території 50/50	Приватне фінансування переважає, є недостатнім	Приватне фінансування переважає, є недостатнім	Приватне фінансування переважає, є недостатнім	Державно-приватне в рівних частках за усіма об'єктами (50/50)
4. Орієнтир на активне зростання за усіма об'єктами	Переважає орієнтир на забезпечення конкурентних переваг, збільшення обсягів діяльності, створення нових видів послуг, продуктів	Стратегія розвитку на рівні попередніх результатів	Стратегія розвитку на рівні попередніх результатів	Стратегія розвитку на рівні попередніх результатів	Переважає орієнтир на забезпечення конкурентних переваг, збільшення обсягів діяльності, створення нових видів послуг, продуктів
5. Охоплення розвитку можливих сегментів туризму, готельно-ресторанної, що забезпечують конкурентні позиції	Охоплено більшість сегментів	Існують неохоплені ніші	Існують неохоплені ніші	Існують неохоплені ніші	Охоплено більшість сегментів
6. Вплив фактору ефективності попередніх стратегій галузі (за рівнем отриманих результатів)	Реалізація попередніх стратегій розвитку була ефективною	Реалізація попередніх стратегій розвитку була недостатньо ефективною	Реалізація попередніх стратегій розвитку була недостатньо ефективною	Реалізація попередніх стратегій розвитку була недостатньо ефективною	Реалізація попередніх стратегій розвитку була ефективною

*Джерело: складено за даними [5; 4; 6; 7; 9; 10]*

За результатами аналізу слід відзначити, що:

– стратегічний розвиток туризму, супутньої готельно-ресторанної сфери м. Яремче знаходиться на високому рівні. А саме, найбільш ефективні показники демонструють Міжнародний гірськолижний курорт «Буковель», осередки гірськолижного туризму с. Яблуниця (високий рівень розвитку), с. Ворохта (високий рівень розвитку), об'єкти сільського зеленого туризму. Не достатньо високий рівень розвитку відмічено в осередках гірськолижного туризму м. Яремче (застаріле обладнання, приватне фінансування). Відмічено загальну середню оцінку розвитку туризму, супутньої готельно-ресторанної сфери. Щодо даної території існує середній рівень узгодженості стратегії розвитку, проблемним є питання розвитку гірськолижного туризму в м. Яремче. На цій території існує державно-приватне фінансування в рівних частках за усіма об'єктами, окрім гірськолижного туризму в м. Яремче. Але в цілому дотримується співвідношення по території 50:50. Переважає орієнтир на забезпечення конкурентних переваг, збільшення обсягів діяльності, створення нових видів послуг, продуктів. В стратегії розвитку охоплено всі сегменти туризму, готельно-ресторанної сфери території. Реалізація попередніх стратегій розвитку була ефективною;

– високий рівень стратегічного розвитку відмічено за туристичними, готельно-ресторанними об'єктами Верховинського району;

– рівень розвитку туризму, готельно-ресторанних об'єктів Долинського району, Надвірнянського району, Косівського району знаходиться на рівні нижче середнього через неефективність стратегій та інвестування.

В табл. 3 представлено оцінку типу ефективності стратегії розвитку туризму, супутньої готельно-ресторанної сфери територій Івано-Франківської області згідно положень авторської методики.

Таблиця 3

Оцінка типу ефективності стратегії розвитку туризму, супутньої готельно-ресторанної сфери територій Івано-Франківської області згідно положень авторської методики

Показник	Територіальна одиниця				
	м. Яремче	Долинський р-н	Надвірнянський р-н	Косівський р-н	Верховинський р-н
1	2	3	4	5	6
1. Існування узгодженої стратегії розвитку щодо всіх суб'єктів туристичної, готельно-ресторанної інфраструктури регіону	+	-	-	-	+
2. Джерела фінансування розвитку за основними стратегічними напрямками.	Державно-приватне партнерство (в рівних частках).	Приватне інвестування.	Приватне інвестування.	Приватне інвестування.	Державно-приватне партнерство (в рівних частках).
Існування фінансування	+	+	+	+	+
3. Ознака орієнту на забезпечення та формування нових конкурентних переваг в галузі (створення нових конкурентних методів обслуговування, нових продуктів на рівні суб'єктів сфери туризму, готельно-ресторанної сфери) регіону	+	-	-	-	+
4. Стратегія сформована в межах досягнутих ринкових, фінансово-економічних, організаційних параметрів розвитку на рівні суб'єктів сфери туризму, готельно-ресторанної сфери регіону	-	+	+	+	-
5. Орієнтир стратегії на активне зростання (ринкові, фінансово-економічні, організаційні аспекти)	+	-	-	-	+
6. Орієнтир стратегії на підтримання попереднього рівня розвитку, забезпечення працевлаштування населення в рамках регіону	-	+	+	+	-
7. Охоплення розвитку можливих сегментів галузі регіону (види туризму, види готельно-ресторанних послуг, продуктів), що забезпечують конкурентні позиції	+	-	-	-	+
8. Вплив фактору ефективності попередніх стратегій галузі (за рівнем отриманих результатів):					
- зростання кількості туристів (відвідувачів, гостей) в регіоні (території) за результатами впровадження попередньої стратегії за певний період	+	-	-	-	+
- зростання ринкової частки сфери туризму, готельно-ресторанної сфери в обсязі доходів (виручки) від реалізації в регіон (території) за результатами впровадження попередньої стратегії за певний період	+	-	-	-	+
Підсумок:	Перспективна ефективність стратегії суб'єктів К	Неперспективна ефективність стратегії суб'єктів Г	Неперспективна ефективність стратегії суб'єктів Г	Неперспективна ефективність стратегії суб'єктів Г	Перспективна ефективність стратегії суб'єктів К

Джерело: складено авторами

Проведений аналіз дозволив віднести дві територіальні одиниці (м. Яремче, Верховинський район) до типу перспективної ефективності стратегії суб'єктів К (тип ефективності стратегії, що орієнтована на конкурентне зростання, вплив на ринок, збільшення показників діяльності), і три

територіальні одиниці (Долинський район, Надвірнянський район, Косівський район) до типу неперспективної ефективності стратегії суб'єктів  $r$  (стратегія створена в рамках досягнутих результатів, без орієнту на конкурентні переваги зростання тощо).

**Висновки з проведеного дослідження.** В ході дослідження було здійснено вивчення науково-методологічних підходів оцінки стратегії галузевого розвитку регіону, в тому числі в туристичній, готельно-ресторанній сфері. Проведено розробку комплексного підходу до оцінки типу ефективності стратегії розвитку туристичної, готельно-ресторанної сфери на регіональному рівні. Авторська пропозиція основана на використанні теорії  $r/K$ -відбору популяційної динаміки Ферхюльста. Із застосуванням авторської методики проведено ідентифікацію типу ефективності стратегії розвитку туристичної, готельно-ресторанної сфери на прикладі територіальних одиниць Івано-Франківської області. Оцінка дозволила охарактеризувати вказані території за відповідними типами. Можна констатувати, що представлена методика дозволяє здійснювати комплексну та системну оцінку стратегічного розвитку туризму, супутньої готельно-ресторанної сфери на рівні регіону.

### **Бібліографічний список**

1. Бартошук О. В. Концептуальні підходи до формування стратегії розвитку туристичної галузі. *Економічний часопис-XXI*. 2012. № 3-4. С. 38-41.
2. Борушчак М. Стратегия развития туристского региона: теория, методология, практика. Минск: БГЭУ, 2002. 166 с.
3. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. Київ: Екс Об, 2002. 560 с.
4. Проект програми розвитку туризму на 2016-2019 рр. (Надвірнянська РДА). URL: <http://nadrda.gov.ua/proekt-prohramy-rozvytku-turyzmu-na-2016-2019/> (дата звернення: 29.11.2018).
5. Програма розвитку туризму в Косівському районі на 2016–2020 роки. URL: [kosivrada.if.ua/wp-content/uploads/downloads/2015/12/prohrama-po-turyzmu.docx](http://kosivrada.if.ua/wp-content/uploads/downloads/2015/12/prohrama-po-turyzmu.docx) (дата звернення: 29.11.2018).
6. Про комплексну регіональну цільову програму розвитку туризму в Івано-Франківській області на 2016-2020 роки. URL: [www.if.gov.ua/files/uploads/Програма%20розвитку%20туризму%202016-2020.pdf](http://www.if.gov.ua/files/uploads/Програма%20розвитку%20туризму%202016-2020.pdf) (дата звернення: 29.11.2018).
7. Про Стратегію розвитку Долинського субрегіону. URL: <http://rada.dolyna.info/doc/rishennyas-esiji/pro-stratehiyu-rozvytku-dolynskoho-subreghionu/> (дата звернення: 29.11.2018).
8. Сімків Л.Є., Проданова І.І. Теоретичні аспекти стратегії розвитку сільського зеленого туризму в регіоні. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.12. С. 74-81.
9. Стратегія розвитку туризму на території Яремчанської міської ради на період до 2027 року. URL: [yaremche.org/files/files/news/strategiya\\_yaremche\\_2027\\_\\_0.pdf](http://yaremche.org/files/files/news/strategiya_yaremche_2027__0.pdf) (дата звернення: 29.11.2018).
10. Стратегія розвитку туристичного регіону Верховина-2025 (Верховинський район Івано-Франківської обл.). URL: [verhovyna-rada.at.ua/VerhovynaTourismStrategy.pdf](http://verhovyna-rada.at.ua/VerhovynaTourismStrategy.pdf) (дата звернення: 29.11.2018).
11. Ткаченко Т. І., Мельниченко С. В., Бойко М. Г. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 596 с.
12. Шершньова О. В. Методичні засади побудови Стратегії розвитку туризму в малих містах Рівненщини. *Університетські наукові записки*. 2008. № 3 (II). С. 271–272.
13. Mintzberg G., Kuinn J.B., Goshal S. *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. New Jersey: Prentice Hall, 2002. 489 p.
14. Pianka E.R. On  $r$  and  $K$  selection. *Amer. Naturalist*. 1970. no. 104. P. 592-597.

### **References**

1. Bartoshuk, O.V. (2012), "Conceptual approaches to the formation of the tourism industry's development strategy", *Ekonomichnyi chasopys-XXI*, no. 3-4, pp. 38-41.
2. Borushchak, M. (2002), *Stratehiya razvitiya turistkoho regiona: teoriya, metodologiya, praktika* [Strategy for the development of the tourist region: theory, methodology, practice], BGЭУ, Minsk, Belarus, 166 p.
3. Nemtsov, V.D. and Dovhan, L.Ye. (2002), *Stratehichniy menedzhment* [Strategic management], Eks Ob, Kyiv, Ukraine, 560 p.
4. Nadvirnianska RDA (2015), "The project of tourism development program for 2016-2019", available at: <http://nadrda.gov.ua/proekt-prohramy-rozvytku-turyzmu-na-2016-2019/> (access date November 29, 2018).
5. "The program of tourism development in the Kosovo district for 2016-2020", available at: [kosivrada.if.ua/wp-content/uploads/downloads/2015/12/prohrama-po-turyzmu.docx](http://kosivrada.if.ua/wp-content/uploads/downloads/2015/12/prohrama-po-turyzmu.docx) (access date November 29, 2018).
6. "About the integrated regional target program for the development of tourism in the Ivano-Frankivsk region for 2016-2020", available at: [www.if.gov.ua/files/uploads/Prohrama%20](http://www.if.gov.ua/files/uploads/Prohrama%20)

rozvytku%20turyzmu%202016-2020.pdf (access date November 29, 2018).

7. "On the Strategy for the Development of the Dolinsky subregion", available at: <http://rada.dolyna.info/doc/rishennya-sesiji/pro-stratehiyu-rozvytku-dolynskoho-subrehionu/> (access date November 29, 2018).

8. Simkiv, L.Ye. and Prodanova, I.I. (2012), "Theoretical aspects of the strategy of rural green tourism development in the region", *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, iss. 22.12, pp. 74-81.

9. "Strategy of tourism development in the territory of Yaremche city council for the period up to 2027", available at: [yaremche.org/files/files/news/strategiya\\_yaremche\\_2027\\_\\_0.pdf](http://yaremche.org/files/files/news/strategiya_yaremche_2027__0.pdf) (access date November 29, 2018).

10. Verkhovynskyi raion Ivano-Frankivskoi obl., "Strategy for the development of the tourist region Verkhovyna-2025", available at: [verhovyna-rada.at.ua/VerhovynaTourismStrategy.pdf](http://verhovyna-rada.at.ua/VerhovynaTourismStrategy.pdf) (access date November 29, 2018).

11. Tkachenko, T.I., Melnychenko, S.V. and Boiko, M.H. (2010), *Stratehichnyi rozvytok turystychnoho biznesu* [Strategic development of tourism business], Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine, 596 p.

12. Shershnova, O.V. (2008), "Methodical foundations of building a strategy for the development of tourism in small cities of Rivne region", *Universytetski naukovy zapysky*, no. 3 (II), pp. 271–272.

13. Mintzberg, G., Kuinn, J.B. and Goshal, S. (2002), *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. New Jersey: Prentice Hall, 489 p.

14. Pianka E.R. (1970), On r and K selection. *Amer. Naturalist*, no. 104, pp. 592-597.

### **Брич В.Я., Охота В.І., Гунько С.І. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОЇ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ ІНДУСТРІЇ В РЕГІОНІ**

**Мета.** Розробка комплексного підходу до оцінки типу ефективності стратегії розвитку туристичної, готельно-ресторанної сфери на регіональному рівні.

**Методика дослідження.** В процесі дослідження використано загальні і спеціальні методи дослідження, зокрема застосовано: системний підхід для обґрунтування науково-методологічних підходів при оцінці стратегії галузевого розвитку регіону, в тому числі в туристичній, готельно-ресторанній сфері; метод комплексного аналізу – для оцінки ефективності стратегії розвитку туристичної, готельно-ресторанної сфери на регіональному рівні; метод економіко-статистичного аналізу – для обґрунтування стратегії розвитку галузей регіону.

**Результати.** Систематизовано науково-методологічні підходи оцінки стратегії галузевого розвитку регіону, в тому числі в туристичній, готельно-ресторанній сфері. Проведено розробку комплексного підходу до оцінки типу ефективності стратегії розвитку туристичної, готельно-ресторанної сфери на регіональному рівні. Розроблена авторська пропозиція основана на використанні теорії r/K-відбору популяційної динаміки Ферхюльста.

**Наукова новизна.** Розроблено авторську методику оцінки ефективності стратегії розвитку туристичної, готельно-ресторанної сфери на регіональному рівні, із застосуванням якої проведено ідентифікацію типу ефективності стратегії розвитку туристичної, готельно-ресторанної сфери Івано-Франківської області та охарактеризовано вказані території за відповідними типами.

**Практична значущість.** Отримані результати дослідження, в яких представлена методика дозволяє здійснювати комплексну та системну оцінку стратегічного розвитку туризму, супутньої готельно-ресторанної сфери на рівні регіону можуть бути використані при обґрунтуванні туристичної та інших галузей регіонів.

**Ключові слова:** туристична індустрія, готельно-ресторанна індустрія, регіон, територіальна одиниця, тип ефективності стратегії розвитку, стратегічний розвиток, перспективна ефективність стратегії, неперспективна ефективність стратегії.

### **Brych V.Ya., Okhota V.I., Hunko S.I. STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF THE TOURISM, HOTEL AND RESTAURANT INDUSTRY IN THE REGION**

**Purpose.** The aim of the article is the development of an integrated approach to assessing the type of effectiveness of the tourism, hotel and restaurant development strategy at the regional level.

**Methodology of research.** General and special methods of research are used in the course of the research, in particular: a systematic approach to substantiating scientific and methodological approaches in evaluating the strategy of regional development of the region, including in the tourism, hotel and restaurant sector; the method of complex analysis – to assess the effectiveness of the strategy of tourism, hotel and restaurant sector development at the regional level; the method of economic and statistical analysis – to substantiate the strategy of development of the branches of the region.

**Findings.** The scientific and methodological approaches to the estimation of the strategy of sector development of the region, including in the tourist, hotel and restaurant sector are systematized. The development of a comprehensive approach to assessing the type of effectiveness of the strategy for the development of tourism, hotel and restaurant sector at the regional level has been carried out. The author's proposal is based on the use of the theory of r/K-selection of the population dynamics developed by the famous scientist Pierre François Verhulst.

**Originality.** The author's methodology for assessing the effectiveness of the strategy of development of tourism, hotel and restaurant sphere at the regional level was developed, using which the identification of the type of the effectiveness of the strategy of development of the tourist, hotel and restaurant area of Ivano-Frankivsk oblast is identified and the specified territories according to the corresponding types are described.

**Practical value.** The obtained results of the study, in which the presented method allows to carry out a comprehensive and systematic assessment of the strategic development of tourism, the companion hotel-restaurant area at the regional level, can be used in the substantiation of tourism and other industries of the regions.

**Key words:** tourism industry, hotel and restaurant industry, region, territorial unit, type of strategy development effectiveness, strategic development, perspective strategy effectiveness, non-prospective strategy effectiveness.



**Брич В.Я., Охота В.И., Гунько С.И. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ТУРИСТИЧЕСКОЙ И ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОЙ ИНДУСТРИИ В РЕГИОНЕ**

**Цель.** Разработка комплексного подхода к оценке типа эффективности стратегии развития туристической, гостинично-ресторанной сферы на региональном уровне.

**Методика исследования.** В процессе исследования использованы общие и специальные методы исследования, в частности применены: системный подход для обоснования научно-методологических подходов при оценке стратегии отраслевого развития региона, в том числе в туристической, гостинично-ресторанной сфере; метод комплексного анализа - для оценки эффективности стратегии развития туристической, гостинично-ресторанной сферы на региональном уровне; метод экономико-статистического анализа - для обоснования стратегии развития отраслей региона.

**Результаты.** Систематизированы научно-методологические подходы оценки стратегии отраслевого развития региона, в том числе в туристической, гостинично-ресторанной сфере. Проведена разработка комплексного подхода к оценке типа эффективности стратегии развития туристической, гостинично-ресторанной сферы на региональном уровне. Разработанное авторское предложение основано на использовании теории r/K-отбора популяционной динамики Ферхюльста.

**Научная новизна.** Разработана авторская методика оценки эффективности стратегии развития туристической, гостинично-ресторанной сферы на региональном уровне, с применением которой проведена идентификация типа эффективности стратегии развития туристической, гостинично-ресторанной сферы Ивано-Франковской области и охарактеризованы указанные территории по соответствующим типам.

**Практическая значимость.** Полученные результаты исследования, в которых представленная методика позволяет осуществлять комплексную и системную оценку стратегического развития туризма, сопутствующей гостинично-ресторанной сферы на уровне региона могут быть использованы при обосновании туристической и других отраслей регионов.

**Ключевые слова:** туристическая индустрия, гостинично-ресторанная индустрия, регион, территориальная единица, тип эффективности стратегии развития, стратегическое развитие, перспективная эффективность стратегии, перспективная эффективность стратегии.